

การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
โรงพยาบาลศูนย์



นางสาวละออ อริยกุลนิมิต

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4441-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ANALYSIS OF FACTORS CONTRIBUTING TO RETENTION OF NURSING
DEPARTMENT, REGIONAL HOSPITAL AND MEDICAL CENTERS



Miss Laor Ariyakulnimit

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4441-2

ละอ อธิยกุลนิมิต : การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาล
ศูนย์ (ANALYSIS OF FACTORS CONTRIBUTING TO RETENTION OF NURSING DEPARTMENT,
REGIONAL HOSPITAL AND MEDICAL CENTERS) อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ พ.ต.หญิง
ดร. พวงเพ็ญ ชูณหปราณ, 235 หน้า. ISBN 974-17-4441-2

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลและตัวบ่งชี้ที่อธิบาย
ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การ
ปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 951 คนประกอบด้วยพยาบาลระดับผู้บริหาร จำนวน 240 คน พยาบาลระดับประจำการ จำนวน
711 คน จากโรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศ จำนวน 25 แห่ง สุ่มได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็น
แบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
120 ตัวชี้วัด ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิและทดสอบความเที่ยงด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอน
บาค ได้ค่าความเที่ยง 0.99 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการสกัดตัวประกอบหลัก Principal Component analysis และหมุนแกนแบบอ
อโรทอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิเมกซ์ (varimax)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ มีจำนวน 10 ตัวประกอบ 117 ตัวชี้วัด
สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ 72.03 โดยมีตัวประกอบ ดังต่อไปนี้

- 1) การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุดคือร้อยละ 12.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 23 ตัวบ่งชี้
- 2) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.7 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้
- 3) การให้อิสระในงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้
- 4) การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.2 มีตัวบ่งชี้ที่บรรยายตัวประกอบ จำนวน 10 ตัวบ่งชี้
- 5) การพัฒนาวิชาการและวิจัย เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.7 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 16 ตัวบ่งชี้
- 6) การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้
- 7) การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.1 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้
- 8) การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.0 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้
- 9) การมีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.5 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้
- 10) การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.0 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

สาขาวิชา....การบริหารการพยาบาล..... ลายมือชื่อ..... ผลิต.....
ปีการศึกษา.....2546..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4577604436: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORDS: RETENTION / NURSING DEPARTMENT / REGIONAL HOSPITAL AND
MEDICAL CENTERS

LAOR ARIYAKULNIMIT: ANALYSIS OF FACTORS CONTRIBUTING TO
RETENTION OF NURSING DEPARTMENT, REGIONAL HOSPITAL AND
MEDICAL CENTERS THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. POLICE MAJOR
PAUNGPHEN CHOONHAPRAN, Ph. D. 235 pp. ISBN 974-17-4441-2

The purpose of this research was to study the factors contributing to retention of nursing department and the items which described those major factors, Regional Hospital and Medical Centers. The sample consisted of 951 professional nurses (240 nurse administrators and 711 staff nurses) from 25 Regional Hospital and Medical Centers all over the country, who had at least five years of experience which were selected by multistage sampling. Questionnaire was developed by the researcher and judged to be acceptable by the panel of experts. Cronbach's alpha coefficient was 0.99. The preliminary scale consisted of 120 items anchored by a rating scale. To assess the structure of the factors contributing to retention of nursing department, factor analyzed all 120 items by means of principal component analysis with orthogonal rotation and varimax method.

The research findings were as follows:

There were 10 significant factors contributing to retention of nursing department that described by 117 items accounted for 72.03 percent which were:

- 1) Participative management described by 23 items accounted for 12.6 percent.
- 2) Transformational leadership described by 17 items accounted for 11.7 percent.
- 3) Autonomy in work described by 20 items accounted for 10.6 percent.
- 4) Appropriate compensation described by 10 items accounted for 10.2 percent.
- 5) Academic and research development described by 16 items accounted for 9.7 percent.
- 6) Continuing educational support described by 9 items accounted for 4.6 percent.
- 7) Good work environment described by 6 items accounted for 4.1 percent.
- 8) Balance of work and personal life described by 9 items accounted for 4.0 percent.
- 9) Flat organization structure described by 3 items accounted for 2.5 percent.
- 10) Opportunity for work advancement described by 4 items accounted for 2.0 percent.

Field of study....Nursing Administration..... Student's signature.....

Academic year.....2003..... Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวก เมตตา กรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชูณหปราณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งได้ให้แนวคิด คำแนะนำ กำลังใจ ตลอดจนช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความรัก ความห่วงใย เอาใจใส่อย่างดียิ่งเสมอมาจนทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จออกมาได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. วิณา จีระแพทย์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์และ อาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลชิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาทางด้านสถิติ การวิจัย และคำแนะนำแก่ผู้วิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่างๆทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยรวมทั้งขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่อนุญาติและให้ความร่วมมือกรุณา เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และในโอกาสนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะพยาบาลศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้การอุดหนุนเงินทุนในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ลาด แซ่หมู่ รวมทั้งคุณเสวี อริยกุลนิมิต น้องชายที่ร่วมให้กำลังใจและความอบอุ่นแก่ผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณ คุณวิรัตน์ ทวีสมาน ที่ได้ให้ความรัก อุดหนุนกำลังทรัพย์ อยู่เคียงข้างเป็นกำลังใจและความอบอุ่นใจในการศึกษาและการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆและกัลยาณมิตรทุกท่าน สำหรับความปรารถนาดีที่มีให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จนสำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
โรงพยาบาลศูนย์.....	13
การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล.....	18
การบูรณาการแนวคิดการคงอยู่ในองค์กร.....	21
ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล.....	49
การวิเคราะห์ตัวประกอบ.....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	86
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	96
การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร.....	97
วิเคราะห์การสัมภาษณ์การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล.....	99
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	128

สารบัญ(ต่อ)

บทที่		หน้า
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	133
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	136
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	172
	สรุปผลการวิจัย.....	173
	อภิปรายผลการวิจัย.....	183
	ข้อเสนอแนะ.....	199
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	200
	รายการอ้างอิง.....	201
	ภาคผนวก.....	212
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	213
	ภาคผนวก ข จดหมายเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและขอความร่วมมือในการวิจัย	217
	ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	220
	ภาคผนวก ง สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	224
	ภาคผนวก จ ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ.....	227
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	235

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญญัตินำ

ตารางที่	หน้า
1 แนวคิดของตัวบ่งชี้การคงอยู่ในองค์การ.....	38
2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล.....	102
3 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการ พยาบาลก่อนรวบรวมข้อมูลและหลังเก็บรวบรวมข้อมูลจำแนกตามตัวประกอบ...	127
4 โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามเขตทั้ง 12 เขต จำนวน 25 โรงพยาบาล.....	130
5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามโรงพยาบาล.....	131
6 จำนวนและสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตาม โรงพยาบาลที่ถูกสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	132
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน.....	137
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการคงอยู่ในกลุ่มงาน การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	140
9 แสดงค่าไอเกน (Eigen values) ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance) ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %) ของแต่ละตัวประกอบ การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล.....	150
10 เมทริกซ์น้ำหนักตัวประกอบของตัวบ่งชี้บนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน.....	151
11 ตัวประกอบที่ 1 การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม.....	156
12 ตัวประกอบที่ 2 การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล...	158
13 ตัวประกอบที่ 3 การให้อิสระในงาน.....	160
14 ตัวประกอบที่ 4 การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม.....	162
15 ตัวประกอบที่ 5 การพัฒนาวิชาการและวิจัย.....	163
16 ตัวประกอบที่ 6 การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร.....	165
17 ตัวประกอบที่ 7 การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน.....	166
18 ตัวประกอบที่ 8 การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน.....	167
19 ตัวประกอบที่ 9 การมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ.....	168
20 ตัวประกอบที่ 10 การให้ออกาสก้าวหน้าในงาน.....	169

สารบัญภาพ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	95
2 การจัดกลุ่มของตัวประกอบพื้นฐานเป็นตัวประกอบวิเคราะห์ตามนัยของสถิติ..... จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์	170



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเมืองและสังคม เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ทำให้มีสภาพของการแข่งขันที่ซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการอยู่รอด และจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อกลางปี 2540 ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบสังคมและเศรษฐกิจไทยอย่างจริงจัง โดยมีการปรับลดงบประมาณ ลดการลงทุน ลดขนาดขององค์กรต่างๆ ให้เล็กลง ลดอัตราการรับบุคลากรเข้ารับราชการ (กุลยา ตันติผลาชีวะและสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล, 2541) ทำให้ต้องปฏิรูประบบราชการ โดยมีกรอบแนวคิดใหม่ที่ต้องการสร้างหน่วยงานของรัฐที่มีอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการสูงสุด (อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ, 2541)

แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 - 2544 ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปการให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว โปร่งใส มีคุณภาพและมาตรฐานบริการที่ควรได้รับ เพื่อรองรับและปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ระบบสาธารณสุขมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก โดยมีการมุ่งเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพของตนเอง เน้นการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคมากกว่าการรักษา และจากการที่รัฐบาลผลักดันให้โรงพยาบาลต่างๆ ออกนอกระบบไปเป็นโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ ทำให้ผู้บริหารของโรงพยาบาลต่างๆ ซึ่งอยู่ในภาวะของการแข่งขัน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรและมีการบริหารงานแบบใหม่ ทั้งนี้เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการดูแลให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ทำให้หน่วยงานที่ให้การดูแลผู้ป่วยได้รับผลกระทบมาก บางแห่งมีการลดกำลังคน ทำให้ต้องใช้วิธีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียน โยกย้ายคนทำงานให้เหมาะสมกับอัตรากำลังในแต่ละวัน บางแห่งได้ลดระดับสาขาของฝ่ายการพยาบาล โดยให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลโดยตรง ในขณะที่บางแห่งมีแนวโน้มที่จะยกเลิกตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาล นอกจากนี้โรงพยาบาลหลายแห่งมีนโยบายเร่งพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) และผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 500 เตียงขึ้นไป มีบทบาทภารกิจในการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสุขภาพต่อการรักษาพยาบาลในสัดส่วน 25: 75 (พัฒน์ นาคฤทธิ์, 2540: 23-26) กล่าวคือการให้บริการเน้นการแก้ไขปัญหาความเจ็บป่วยในระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ คือเป็นปัญหาความเจ็บป่วยที่ซับซ้อน รุนแรงจนถึงขั้นวิกฤต บุคลากรด้านสุขภาพมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการวินิจฉัยโรค (ภาณุมาศ ไกรสัย, 2545: 8-10) จากสถานการณ์การปฏิรูประบบสุขภาพดังกล่าว ส่งผลให้โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านการเงิน มีการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Performance based budgeting system) (ชูชัย ศรชานีและ นิวัฒน์ ลีวงศ์วัฒน์, 2543) การปรับระบบบริการ เพิ่มการดูแลในระดับปฐมภูมิ (Primary care) ตอบสนองนโยบายส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น (ปรีดา แต่อารักษ์, 2542: 35)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบบริหารงานต่างๆ เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรทางการพยาบาลต้องมีการะงานและความรับผิดชอบมากขึ้น และต้องเร่งพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถตลอดจนมีทักษะในการปฏิบัติงานในหลายๆด้าน ทำให้มีความเหน็ดเหนื่อยต่อการทำงาน เกิดความเครียด วิตกกังวล ไม่แน่ใจต่อความมั่นคงในงาน

แต่การบริหารที่มีคุณภาพและการจัดบริการที่มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในทีมสุขภาพที่ให้การดูแลผู้ป่วยถึง 95% (American hospital association, n.d. cited in McClure, 2002) และให้บริการผู้ป่วยแบบองค์รวม ทั้งด้านส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล การป้องกันโรคและการฟื้นฟูสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพดี ต้องติดต่อประสานงานกับบุคลากรทั้งภายนอกและภายในทีมสุขภาพ จะเห็นได้ว่าบุคลากรพยาบาลเป็นบุคลากรทางสุขภาพที่ต้องสัมพันธ์กับผู้รับบริการและต้องอยู่กับงานบริการสุขภาพมากที่สุด นับว่าเป็นกลุ่มบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์คุณภาพและความเจริญของระบบสาธารณสุขได้เป็นอย่างดีที่สุด (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546: 152) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องมีความสามารถในการดึงดูใจ อารมณ์รักษา และพัฒนาบุคลากรพยาบาลเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ทั้งนี้เพราะบุคลากรพยาบาลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะสร้างงานและทำให้องค์กรกระทำภารกิจต่างๆ ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (ศิริพร ตันติพลูวินัย, 2538; พิมลพรรณ ทิพาคำ, วิภาดา คุณาวิทิตกุลและอรพรรณ พุ่มอาภรณ์, 2544)

กลุ่มงานการพยาบาลมีเป้าหมายที่สำคัญคือทำให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ ดังนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น บุคลากรพยาบาลต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและวิชาชีพ หากบุคลากรมีเป้าหมายที่เข้ากันและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ตลอดเวลาที่ผ่านมา แม้ว่าการสูญเสียบุคลากรพยาบาลจากระบบบริการสุขภาพของรัฐจะมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากบุคลากรพยาบาลได้กลับเข้ามาสู่ระบบบริการสาธารณสุขของรัฐเพิ่มขึ้น แต่จำนวนบุคลากรพยาบาลมีเพียงร้อยละ 40-50 ของกรอบอัตรากำลัง นับว่ายังมีความขาดแคลนอยู่มาก (กระทรวงสาธารณสุข, 2539 อ้างถึงใน อาริยา สัพพะเลข, 2542) สภาพการขาดแคลนบุคลากรพยาบาลดังกล่าว อาจจะทำให้คงสภาพเช่นนี้ต่อไปอีกนานเท่าไรไม่มีใครกำหนดได้ เพราะเกี่ยวข้องกับนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยโดยรวม ทั้งสภาพเศรษฐกิจการเมืองและสิ่งแวดล้อม

การหันเหไปประกอบอาชีพในสาขาอื่นหรือลาออกของบุคลากรพยาบาล เพื่อการตอบสนองทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในหนทางใหม่ นอกจากจะก่อให้เกิดการสูญเสียกำลังคนขององค์กรพยาบาลแล้ว ยังก่อให้เกิดการสูญเสียกำลังคนที่มีความสำคัญของประเทศ และสูญเสียกำลังคนไปจากวิชาชีพ เป็นการสูญเสียทักษะและประสบการณ์การทำงานของบุคลากรพยาบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อคุณภาพของบริการพยาบาลที่ให้กับผู้ป่วย นอกจากนี้ในการผลิตบุคลากรพยาบาล ตลอดจนการเสริมสร้างประสบการณ์ให้บุคลากรพยาบาลให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติกรพยาบาลนั้นต้องใช้เวลาอย่างน้อย 4 ปี เวลาที่สูญเสียไปนี้ทำให้ต้องเสียโอกาสในการทำกิจกรรมอื่นๆไป ซึ่งความสูญเสียดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะประมาณค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ (ชื่นชมและคณะ, 2532 อ้างถึงใน อลิสา สุนทรรัตน์, 2542)

ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่มีคุณภาพจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การปฏิรูประบบบริการสุขภาพเป็นไปได้ (สงวน นิตยรัมภ์พงศ์, 2541) จำเริญ วีระธรรมานนท์ (2545) กล่าวว่าปัจจุบันมีการแข่งขันสูงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี บุคลากรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและแต่ละองค์กรต้องให้ความสนใจ ซึ่งเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทุกองค์กรต้องการคือการได้คนดีมาสู่องค์กร การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและการธำรงรักษาไว้ในองค์กร การที่บุคลากรพยาบาลมีการคงอยู่ในองค์กรสูง จึงเป็นผลดีต่อองค์กร โดยทำให้มีบุคลากรพยาบาลที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ช่วยทำให้จำนวนการขาดแคลนพยาบาลลดลง ช่วยใน

การจัดสรรงบประมาณ ช่วยลดการสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การปฐมนิเทศ ตลอดจนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งช่วยปรับปรุงการบริหารบุคลากรพยาบาลให้ดีขึ้น ช่วยในการวางแผนจัดอัตรากำลัง ผลิตผลขององค์การสูงขึ้นและลดอัตราการลาออก โอนย้ายได้ (Graham&Sheppard,1990) ซึ่งจะทำให้พยาบาลที่คงอยู่เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีการปฏิบัติงานที่ดี ช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและเพิ่มพูนประสิทธิภาพ สามารถให้บริการที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น (Lacey, 2003) หากบุคลากรพยาบาลมีการคงอยู่ในองค์การต่ำ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การได้ เนื่องจากองค์การต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น จะทำให้ขาดพยาบาลที่ชำนาญในการปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนาองค์การจะไม่มีอย่างต่อเนื่องและคุณภาพ นอกจากนี้ยังส่งผลให้พยาบาลที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ ต้องมีการรับผิดชอบงานมากขึ้น ก่อให้เกิดความเครียดในงานนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายและไม่ต้องการอยู่กับองค์การต่อไป (สิระยา สัมมาวาจ, 2539 ; Finkler, and Graf, 2001) จะเห็นได้ว่าการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ

เมื่อองค์การรับคนเข้ามาทำงานแล้วก็ได้ไม่ได้หมายความว่าคนๆนั้นจะทำงานอย่างจำเจอยู่กับงานนั้นๆ บุคคลย่อมมีความเบื่อหน่าย ย่อมต้องการขวัญและกำลังใจ ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ต้องการสวัสดิการที่ดีและมีความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นหากผู้บริหารองค์การสามารถตอบสนองในสิ่งต่างๆเหล่านี้ให้กับบุคลากรได้ บุคลากรก็จะมีความรัก มีความพึงพอใจและมีความผูกพันกับสถานที่ทำงานหรือองค์การนั้นๆ เมื่อเป็นเช่นนี้้องค์การก็จะได้คนมีความรู้ มีความสามารถและอยู่ได้นานด้วยความเต็มใจ ด้วยเหตุนี้ถ้าต้องการให้บุคลากรคงอยู่ในองค์การ ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่บำรุงรักษาบุคลากรของตนเองอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทั้งผลงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพอยู่ในหน่วยงาน ดังนั้นการคงอยู่จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับองค์การ เพราะเป็นกระบวนการที่จะรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและนานที่สุด

การหาวิธีที่สามารถทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์การเป็นเวลานาน จะส่งผลให้การบริหารในองค์การประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินงานได้ต่อไป การคงอยู่ในองค์การ เป็นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและปฏิบัติงานอยู่กับองค์การนั้นเป็นเวลานาน(Turner, 1972 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2539)

สำหรับการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลในกลุ่มงานการพยาบาลนั้น ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความยึดมั่นผูกพัน(Neuhauser, 2002) ซึ่งองค์ประกอบ

ในการดำรงรักษาคนที่มีความประสิทธิภาพอันเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังขององค์กรให้คงอยู่และทำงานกับองค์กรได้นานนั้น แม้ว่าการแข่งขันด้านค่าตอบแทนและการแบ่งปันผลกำไรหรือสิทธิประโยชน์จะเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่า แต่ปัจจุบันบุคลากรพยาบาลยังมีปัจจัยอื่นๆที่ใช้ในการตัดสินใจในการคงอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความไว้วางใจแก่บุคลากร ก็เป็นสิ่งสำคัญของการตัดสินใจในการคงอยู่กับองค์กรหรือลาออก (Max, 2001; Coile Jr, 2001) Cadrain (2002) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กรจะทำให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ตึงเครียดหรือกดดันดีขึ้นและเป็นไปตามที่บุคลากรพยาบาลคาดหวัง มีบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการคงอยู่และตอบสนองสิ่งที่บุคลากรพยาบาลต้องการ (Lacey, 2003) มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน (Gifford et.al, 2002) ปกติบุคลากรพยาบาลเลือกที่จะคงอยู่ในองค์กรเนื่องจากมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและภูมิใจในงานที่ได้ทำ (Neuhauser, 2002) เพราะฉะนั้นองค์กรที่ดีควรทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานมากที่สุด ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะเป็นหนทางไปสู่การคงอยู่ในองค์กรสูง

จากการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ส่วนใหญ่ทำการศึกษเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาล ซึ่งได้แก่รูปแบบการบริหารจัดการ งานนอกเวลา การหมุนเวียนงานภาระงาน ภาวะผู้นำของพยาบาล การพัฒนาวิชาชีพ อิสระในการทำงาน โอกาสในการตัดสินใจในงาน ทีมงาน ปฏิสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การให้ค่าตอบแทน งานที่ทำทนาย ความก้าวหน้าของวิชาชีพ การเรียนรู้และการพัฒนางาน อายุ เจตคติในการทำงาน การได้รับการฝึกอบรม ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศในการทำงาน (Aiken et. al.,2001, Kaye et.al., 2002, Borda and Norman,1997, Leveck and Jones,1996, Price and Mueller, 1981, แสงทอง ปุระสุวรรณ , 2541, สุณีัยมหาพรหม, 2536)

ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการคงอยู่ของบุคคลขึ้นอยู่กับตัวประกอบหลายประการ นับว่ามีความสำคัญต่อการรักษาบุคลากรไว้ในวิชาชีพมาก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่าการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จะประกอบด้วยตัวประกอบอะไรบ้างที่สำคัญและสามารถช่วยให้อุปการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์มีบุคลากรพยาบาลที่คงอยู่ในองค์กร ทำงานอย่างมีความสุขและมีความพึงพอใจในสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารการพยาบาลได้จัดให้มีแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้สามารถนำไปปรับวิธีการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อดำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้มีการคงอยู่ในงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีคุณภาพต่อไป

ปัญหาการวิจัย

ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีตัวประกอบอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำสำคัญ การคงอยู่ กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 25 แห่ง
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วยพยาบาลประจำการและผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 7,306 คน ที่สุ่มตัวอย่างได้แบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling)
3. ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ที่ผู้ศึกษาได้จากการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดผสมผสานกับการทบทวนแนวคิดวรรณกรรมที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

ข้อตกลงเบื้องต้น

ความแตกต่างในด้านเวลา ขนาดของโรงพยาบาล และสถานที่ในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากรไม่ส่งผลต่อการประเมินของผู้ตอบในแต่ละข้อคำถาม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **การคงอยู่** หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพบว่าตนมีความจงรักภักดี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกเต็มใจ และพึงพอใจ โดยปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเวลานานที่สุด และไม่คิดที่จะลาออก

2. **การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล** หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพรับรู้ถึงองค์ประกอบหรือส่วนประกอบของกลุ่มงานการพยาบาล ที่ทำให้นุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพึงพอใจ ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและยึดมั่นผูกพันต่อกลุ่มงานการพยาบาลและทำให้นุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ไม่คิดที่จะลาออก โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่ได้จากการประมวลจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยและบูรณาการแนวคิดตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของ Taunton, Krampitz and Woods, 1989; Mary, 1995; Dibble, 1999; Branham, 2001; Carterและคณะ, 2001; Curran, 2001; Finkler & Graf, 2001; Max, 2001; Riggs & Rantz, 2001; Harvard, 2002; Taguchi, 2002; Gunnar & Vaughn, 2003; Mathis, 2003; Tang, 2003; อรุณช วิจิตรทองเหลือง, 2537 อ้างถึงใน พงศ์ หรดาล, 2540; ธงชัย สันติวงษ์, 2545 ; สมคิด บางโม, 2546 ประกอบกับแนวคิดจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลจำนวน 12 ท่านและนำมาสร้างตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งมีตัวประกอบพื้นฐาน 15 ตัวประกอบ ดังนี้

2.1 **โครงสร้างขององค์กรที่แบนราบ** หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพบว่า กลุ่มงานการพยาบาลมีลักษณะโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน ไม่เปลี่ยนโครงสร้างบ่อย และไม่มีผู้บริหารหลายชั้น

2.2 **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพบว่ากลุ่มงานการพยาบาลได้ให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้รับรู้นโยบาย ข่าวสาร การดำเนินงานและความเคลื่อนไหวต่างๆ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ วิธีดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติงาน สามารถให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนจัดกิจกรรมให้บุคลากรร่วมกันคิดและแก้ไขปัญหาในการ

ทำงาน มีระบบงานโปร่งใส มอบหมายให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน มีระบบการสนับสนุนด้านการประสานงานการทำงานเป็นทีมที่ดี

2.3 การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพทราบว่า

กลุ่มงานการพยาบาลจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานอื่นได้ทุกระดับ รับทราบข้อมูล ทิศทางของกลุ่มงาน

2.4 สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพทราบว่า กลุ่ม

งานการพยาบาล เห็นคุณค่าของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์งาน มีส่วนในการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ได้รับความเชื่อถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในกลุ่มงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ไว้วางใจ ให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือห่วงใยดูแลทุกข์สุขกับบุคลากรทุกคน

2.5 สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพทราบว่า กลุ่ม

งานการพยาบาลจัดหาเตรียม สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพที่จะช่วยให้เกิดความคล่องตัว ความชำนาญและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ได้ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ที่ให้การปฏิบัติงานเกิดคุณภาพ

2.6 การทำงานอย่างมีความสุข หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพทราบว่ากลุ่มงาน

การพยาบาล ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้บุคลากรสนุกกับงาน มีการสนับสนุนการ บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีอัตรากำลังเหมาะสมกับภาระงาน มีการจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน

2.7 การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การที่พยาบาล

วิชาชีพทราบว่าผู้บริหารของกลุ่มงานการพยาบาล มีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมในการที่จะพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถด้านบริหาร มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ส่งเสริมบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่าง คอยให้ความช่วยเหลือช่วยแก้ไขปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความเมตตา เอาใจใส่เอื้ออาทรต่อบุคลากร มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและลงมาสัมผัสการทำงานของบุคลากร

2.8 การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพรั้บู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลมีการดำเนินการและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและรับสิ่งใหม่ๆ ความรู้ทักษะการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดให้ไปอบรมทั้งในและนอกประเทศ สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ มีการบอกกล่าวเรื่องงานและกำหนดลักษณะเฉพาะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีการจัดเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้สอนงานแก่บุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ที่จะช่วยในการปรับตัวและเป็นแบบอย่างในการทำงาน มีการทำวิจัยในหน่วยงานทุกสาขาทั่วทั้งกลุ่มงาน และสนับสนุนทั้งทุนและเวลาในการทำงานวิจัย มีที่ปรึกษาเกี่ยวกับการทำวิจัย และเสนองานวิจัยให้ทำอย่างสม่ำเสมอ

2.9 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพรั้บู้ว่า กลุ่มงานการพยาบาลมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความก้าวหน้า มีการวางแผนการจัดสายทางก้าวหน้าในอาชีพ การชี้แนะแนวทาง บุคลากรมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน มีความพร้อมในการที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้น ได้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ มีโอกาสเปลี่ยนงานภายในหน่วยงานและหมุนเวียนกันทำงานนอกหน่วยงาน

2.10 การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพรั้บู้ว่า กลุ่มงานการพยาบาลให้ความไว้วางใจต่อบุคลากร โดยมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ ให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ ให้เวลาในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มอบหมายงานที่มีลักษณะเหมาะสม ทราบทิศทางการความสำเร็จและตรงกับความต้องการของบุคลากร

2.11 การให้อิสระในงาน หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพรั้บู้ว่า กลุ่มงานการพยาบาลให้อำนาจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างมีอิสระริเริ่มงานใหม่ๆ สามารถใช้ดุลยพินิจด้วยตนเองในการปฏิบัติงานตามขอบเขตแห่งวิชาชีพ ให้บุคลากรออกความคิดเห็นอย่างอิสระ รับฟังความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่และยอมรับมติของกลุ่ม

2.12 การยอมรับในความสำเร็จ หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพพรั้บู้ว่า กลุ่มงานการพยาบาลแสดงออกถึงการยอมรับ ชื่นชมในความสำเร็จของบุคลากรหรือทีมงานที่ได้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและเปิดเผย

2.13 ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพ ระบุว่า กลุ่มงานการพยาบาลมีระบบการดำเนินงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ที่ช่วยให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานมีความสมดุลสอดคล้องสัมพันธ์กัน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ให้เลิกงานได้ การร่วมกันทำงาน จัดสถานที่ออกกำลังกาย มีส่วนช่วยเหลือในการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง

2.14 ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพระบุว่ากลุ่มงานการพยาบาลพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม พิจารณาความดีความชอบอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีการจำแนกความแตกต่างของการให้ค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมกับงานที่ทำ ความสามารถ ประสบการณ์และผลการปฏิบัติงาน จัดสรรค่าตอบแทนด้วยความยืดหยุ่น มีกรอบการประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.15 การให้สวัสดิการที่ดี หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพระบุว่ากลุ่มงานการพยาบาล ให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน โดยอาจเป็นในรูปแบบเงินหรือบริการที่ไม่ใช่เงินแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์การ

3. กลุ่มงานการพยาบาล หมายถึง หน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาล ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการมาร่วมกันดำเนินการและปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งด้านการพยาบาล ด้านวิชาการ และด้านการบริหาร เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4. พยาบาลวิชาชีพ หมายถึง บุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีทางสาขาการพยาบาล ได้รับใบอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้น 1 และเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในตำแหน่งพยาบาลประจำการและผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับที่มีประสบการณ์การทำงานในกลุ่มงานการพยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

5. โรงพยาบาลศูนย์ หมายถึง โรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีจำนวนเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายในตั้งแต่ 500 เตียงขึ้นไป ขึ้นตรงกับกองโรงพยาบาลภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ โรงพยาบาลศูนย์ตามเขตที่ตั้ง 12 เขต จำนวน 25 โรงพยาบาล

6. **ตัวบ่งชี้** หมายถึง ข้อความหรือประโยคที่มีเนื้อความเกี่ยวข้องกับตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

7. **ตัวประกอบ** หมายถึง มิติโครงสร้างของการคงอยู่สามารถบรรยายได้ด้วยกลุ่มตัวบ่งชี้ในตัวประกอบนั้น

8. **การวิเคราะห์ตัวประกอบ** หมายถึง วิธีการทางสถิติที่การวิจัยนี้ใช้ในการลดตัวบ่งชี้ที่มีมากเกินไปเหลือน้อยตัว โดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการสกัดตัวประกอบหลักPrincipal Component Analysisและหมุนแกนตัวประกอบแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (varimax)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้บริหารได้นำผลการวิจัยมาเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในองค์การ
2. ทำให้ได้ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการวางแผนนโยบายในการพัฒนาบุคลากร
3. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์การให้เหมาะสม
4. ผลการวิจัยจะนำไปสู่การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ให้กว้างขวางออกไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์
ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. โรงพยาบาลศูนย์
 - 1.1 ลักษณะของโรงพยาบาลศูนย์
 - 1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์
 - 1.3 กลุ่มงานการพยาบาล
 - 1.4 โครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาล
 - 1.5 การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล
2. การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์การ
 - 2.2 การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
3. การบูรณาการแนวคิดการคงอยู่ในองค์การ
4. ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
5. การวิเคราะห์ตัวประกอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. โรงพยาบาลศูนย์

1.1 ลักษณะของโรงพยาบาลศูนย์

โรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 500 เตียงขึ้นไป ตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีประชากรมาก เป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางการคมนาคม การศึกษา การเศรษฐกิจ และการรักษาความปลอดภัยของประเทศ เป็นศูนย์กลางการให้บริการในแต่ละภาค แต่ละเขต ตามระบบเครือข่ายการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข (พบส.) ขึ้นอยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ยกเว้นโรงพยาบาลราชวิถี สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลและสถาบันประสาทวิทยา โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ที่สังกัดกรมการแพทย์ ปัจจุบันมีโรงพยาบาลศูนย์เปิดบริการจำนวน 25 โรงพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ในส่วนภูมิภาคได้แก่โรงพยาบาลมหาราช หรือ โรงพยาบาลศูนย์ประจำภาค มีจำนวนเตียงขนาด 500-600 เตียง และ 600-1,000 เตียง ชีตความสามารถของโรงพยาบาลระดับนี้อยู่ในขั้นสูงสามารถรักษาโรคยากๆ และทำการผ่าตัดที่ต้องใช้เครื่องมือและผู้ชำนาญได้ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2525)

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2525) กำหนดไว้ว่า โรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการแก่ประชาชนในเขตศูนย์กลางหรือเขตของส่วนภูมิภาค จัดเป็นโรงพยาบาลให้การรักษาโรคได้ครบถ้วนทุกสาขา การรับรักษาพยาบาล สถานที่ตั้ง ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองหรืออำเภอขนาดใหญ่ของจังหวัดที่มีประชากรหนาแน่น ซึ่งเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางด้านต่างๆ เช่น การคมนาคม การศึกษา การเศรษฐกิจและการรักษาความปลอดภัยของประเทศ เป็นศูนย์กลางการให้บริการในแต่ละภาค แต่ละเขต ตามระบบเครือข่ายการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข (พบส.) ดำเนินงานด้านการรักษาพยาบาลเป็นส่วนมากถึงร้อยละ 80

ลักษณะของงานและขีดความสามารถ

1.1.1 งานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค มีประมาณ 25 % ของงานทั้งหมด ดำเนินการร่วมกับ สสจ. สสอ. เทศบาล ในงานสาธารณสุขพื้นฐาน และสสม. ในเขตอำเภอที่เป็นที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการใดอื่นรับผิดชอบ ส่งเสริมสนับสนุนงานสาธารณสุขพื้นฐานของระดับตำบลและหมู่บ้าน

1.1.2 งานด้านรักษาพยาบาล บริการในลักษณะเฉพาะโรคทุกสาขา

1.1.3 งานศึกษาฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภทต่างๆ ได้แก่

นักศึกษาแพทย์ (โครงการร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและทบวงมหาวิทยาลัย) นักศึกษาเภสัชกร แพทย์ฝึกหัด แพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล นักศึกษาวิทยาลัยสาธารณสุข เจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับต่างๆ

1.1.4 งานด้านวิจัย ได้แก่ Clinical research, Biomedical research, Health research ความสามารถของแพทย์ประจำโรงพยาบาล มีความรู้ความสามารถในทุกสาขาวิชาในระดับผู้ชำนาญเฉพาะโรคและเวชศาสตร์ชุมชน

1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์

1.2.1 ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค ให้การรักษาพยาบาลทุกสาขาวิชาทางการแพทย์และฟื้นฟูสภาพ ทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอกและผู้ป่วยภายในที่มารับการรักษาทั้งทางกายและทางจิต ร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบสาธารณสุขเคลื่อนที่และรักษาพยาบาลในท้องที่ห่างไกลทางวิทยุ

1.2.2 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ก่อนน่ายแม่และเด็ก วางแผนครอบครัว การโภชนาการ การสุขศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ การป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด การสังคมนาสงเคราะห์ รวมทั้งให้การควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่างๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคและการสุขาภิบาลตามแผนงานและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัดแก่ผู้ป่วยและญาติในโรงพยาบาลและแก่ประชาชนในเขตอำเภอที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ

1.2.3 ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขทั้งในโรงพยาบาลและแก่หน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งภายในจังหวัดและจังหวัดอื่นๆในเขตรับผิดชอบ

1.2.4 จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่างโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน ศูนย์สุขภาพ รวมทั้งสถาบันทางการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ

1.2.5 ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆในเขตรับผิดชอบตามที่ระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย

1.2.6 ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆในเขตรับผิดชอบ

1.2.7 ศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อให้มีพัฒนาการทางวิชาการในด้านการแพทย์และเทคโนโลยีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล

1.2.8 ดำเนินการด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่างๆด้วย

1.2.9 รวบรวมสถิติข้อมูลต่างๆและจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขจังหวัดและศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง สนับสนุนและนิเทศงานโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆในจังหวัดที่รับผิดชอบทางวิชาการ ด้านการรักษาพยาบาลและอื่นๆรวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

1.3 กลุ่มงานการพยาบาล

กลุ่มงานการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลหลายระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและบุคลากรอื่นๆมาร่วมกันดำเนินงาน มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามความนิยม หรือความเหมาะสมของโรงพยาบาลหรือสถาบันสุขภาพนั้นๆเช่นองค์การพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล ภาควิชาพยาบาล เป็นต้น (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539)

กลุ่มงานการพยาบาลเป็นองค์การสุขภาพที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา และสนับสนุนคุณค่าใหม่ๆให้แก่สังคม โดยรวมการดูแลสุขภาพทุกสาขาไว้ด้วยกัน ต้องอาศัยทักษะและความสามารถของพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความคาดหวังและความเชื่อของสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มงานการพยาบาลจะมีการจัดโครงสร้างโดยรวมบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป สำหรับที่จะดำเนินการกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานการพยาบาล นอกจากนี้ยังระบุนครอคลุมถึงการปฏิบัติต่อผู้ป่วย และผู้ที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อารมณ์ สังคม ทั้งนี้โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยที่ดีของประชาชน (Huges, 1990 อ้างถึงใน ยุพดี โสติพันธ์, 2539: 5 ; Yoder, 1995; บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2533: 96)

การจัดกลุ่มงานการพยาบาลมีลักษณะการจัดที่หลากหลาย และแตกต่างกันตามลักษณะของงานสู่ลักษณะ มีชูทรัพย์ (2539: 25-27) กล่าวถึงหลักการจัดองค์การไว้ 6 ประการคือการถือเอาจุดมุ่งหมายของงานเป็นหลัก เช่น การแบ่งหน่วยงานออกให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย การถือเอากระบวนการของงานเป็นหลัก โดยการแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอน การถือเอาเขตหรือพื้นที่เป็นหลัก โดยแบ่งหน่วยงานตามสถานที่ตั้ง อาจแบ่งเป็นส่วน เป็นภาค เป็นเขต เป็นต้น การถือเอาเวลาเป็นหลัก โดยแบ่งงานเป็นผลัดเวร การถือเอาผู้รับบริการเป็นหลัก โดยพิจารณาจากความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ และการถือเอาความคล้ายคลึงของงานเป็นหลัก เช่น แบ่งเป็นแผนกต่างๆตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

1.4 โครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาล

โครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาล เป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่แสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานของกลุ่มงานปฏิบัติงานและประสานประโยชน์กันอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การจัดแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและบุคลากร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มงานมีประสิทธิภาพสูงสุด (ยุพดี โสทธิพันธ์, 2539: 45) เนื่องจากกลุ่มงานการพยาบาลเป็นระบบเปิด มีสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การกำหนดโครงสร้างองค์กรจึงต้องพิจารณาในหลายประเด็น เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ลักษณะงาน พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร กลยุทธ์ในการบริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หลักสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์กร ควรกำหนดโครงสร้างที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร (2533: 26-27)

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy or line of authority) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันมา สายการบังคับบัญชาของกลุ่มงานการพยาบาลจะมีลักษณะสูงชัน (Tall structure) หรือแบนราบ (Flat structure) ก็ได้ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และองค์กรนั้นใช้ระบบบริหารในลักษณะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

2. ช่วงการบังคับบัญชาหรือขอบเขตของการควบคุมงาน (Span of control) แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชามีขอบเขตความรับผิดชอบแค่ไหนเพียงใด บอกจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity and staff position) หมายถึงอำนาจในการสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรต้องระบุและกำหนดให้ชัดเจน อย่าให้ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน

4. หน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and staff position) หน่วยงานหลักเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงตามความประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งขึ้นส่วนหน่วยงานย่อย อาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ หน่วยงานช่วยทางวิชาการ และหน่วยงานช่วยทางการบริหาร มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงานหลัก แต่ไม่เกี่ยวข้องกับการสั่งการหรือการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานหลักแต่อย่างใด

5. การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ (Channel of Communication) ควรต้องกำหนดให้ชัดเจน และเหมาะสม เพื่อให้ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มงานการพยาบาล ส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบโครงสร้างงานหลัก(Line organization structure) ซึ่งมีโครงสร้างแบบธรรมดา ไม่สลับซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงจากหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะโครงสร้างองค์การอาจสูงชันมีหลายชั้นหรือแบนราบเพียง2-3 ชั้นแล้วแต่หน่วยงาน (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539: 34)

1.5 การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล

การบริหารของกลุ่มงานการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการ โดยผู้บริหารจะมีหน้าที่วางแผน กำกับการ และเฝ้าอำนวยความสะดวกด้านต่างๆที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ลักษณะงานของงานการพยาบาล จำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และด้านการบริหารงานวิชาการ (บุบผา พวงมาลี , 2542: 58)

1. การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินงานเพื่อให้งานของฝ่ายการพยาบาลมีระบบ โดยให้การสนับสนุนการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดองค์การ การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุมงาน

2. การบริหารงานบริการพยาบาล เป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ใช้บริการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบันหรือความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน ลักษณะของงานการพยาบาลจะให้ครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือการป้องกัน การรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพ ซึ่งเป็นการดูแลบุคคลทั้งคน(Holistic care) การบริหารงานบริการพยาบาลมีกิจกรรมการบริการที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลตามความต้องการหรือตามปัญหา และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การจัดบริการพยาบาลโดยให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล เป็นต้น

3. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนงานบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ ดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ มีคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และช่วยให้บุคลากรมีความสามารถ เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะการบริหารงานบริการวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วนคือส่วนแรกเป็นงานปฏิบัติการทางวิชาการ ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับพัฒนาบุคลากร การบริการด้านเอกสาร ตำราวิชาการ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนค้นคว้าวิจัยทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเป็นงานบริการการศึกษามีกิจกรรมในเรื่องการประสานงานกับสถาบันการศึกษา จัดประสบการณ์การศึกษาคณะ

ปฏิบัติ การควบคุมนิเทศน์ศึกษา การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลภาคปฏิบัติของนักศึกษา

2. การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์การไว้หลายท่าน ดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาดและคณะ (2532:5) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์การไว้ว่าเป็น การดูแลส่งเสริมให้บุคคลมีขวัญ กำลังใจและความมั่นคงในการทำงาน ทำให้บุคคลอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การนั้นเป็นระยะเวลานาน

จันทิรา ภาวิไล (2536: 12) กล่าวว่า การคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ เป็นการที่พยาบาลเข้ามาปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งและยังคงปฏิบัติงานอยู่จนถึงปัจจุบัน โดยมีความมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไปเรื่อยๆ

พงศ์ หรดาล (2540: 224) ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงการตอบสนองความต้องการให้กับบุคลากรเกิดความรัก ความพึงพอใจและมีความผูกพันกับสถานที่ทำงานหรือองค์การ ทำให้องค์การได้คนที่มีความรู้ มีความสามารถอยู่ได้นานและทำงานอย่างเต็มใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 342) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์การเป็นกระบวนการที่จะรักษาบุคลากร ผู้ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาให้หน่วยงาน ได้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์การนานที่สุด

Turner (1972 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542: 94) ได้กล่าวถึงการคงอยู่ในองค์การว่าหมายถึงการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกพึงพอใจ และปฏิบัติงานอยู่ขององค์การนั้นเป็นเวลานาน

Mary (1995) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์การเป็นการสร้างและการคงไว้ซึ่งสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจต่อการทำงานและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

Chapin (1999 cited in Tang, 2003) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์การว่าเป็นกระบวนการในการธำรงรักษาบุคคลไว้ทันทีที่ได้รับการว่าจ้างให้ทำงาน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่บุคคลทำงานอยู่กับองค์การ

Max (2001) และ Finkler & Graf (2001) ให้ความหมายการคงอยู่ในองค์การไว้ว่า หมายถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน

Carter และคณะ (2001: 298) กล่าวถึงการคงอยู่ในองค์กรไว้ว่า เป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีอยู่ ให้อยู่กับองค์กร

Nuhauser (2002: 470) ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์กรว่าเป็นการธำรงรักษาบุคลากร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความจงรักภักดีและความยึดมั่นผูกพัน

Tomey (2000 cited in Tang, 2003) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์กรว่าเป็นความสามารถในการธำรงรักษาบุคคลทันทีที่ได้รับการว่าจ้าง

จากความหมายของคำว่าคงอยู่ในองค์กรข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล โดยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกเต็มใจและพึงพอใจ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเวลานานที่สุดและไม่คิดจะลาออก

2.2 การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

จากแนวคิดการคงอยู่ในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการความหมายการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ว่าหมายถึงความจงรักภักดีและความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรพยาบาลในกลุ่มงานการพยาบาล ปฏิบัติงานอยู่กับกลุ่มงานการพยาบาลด้วยความเต็มใจและพึงพอใจ โดยปฏิบัติงานอยู่กับกลุ่มงานการพยาบาลเป็นเวลานานที่สุด และไม่คิดที่จะลาออก

ความสำเร็จในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร จะต้องสร้างแรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดความจงรักภักดี อุทิศตนและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Neuhauser, 2002: 470) เป็นที่ยอมรับกันว่า วิชาชีพพยาบาลไม่สามารถแข่งขันด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพเหมือนวิชาชีพอื่นมากนัก นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพิ่มค่าตอบแทนตลอดเวลาที่ทำงานด้วยกัน ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และให้ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับความรู้และทักษะ ซึ่งจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลไว้ การพัฒนาด้านการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมากในองค์กรสุขภาพ แต่การที่จะธำรงรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้สำเร็จ กลับเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้บริหาร จากการศึกษาของBranham (2002 cited in Neuhauser,2002) ซึ่งได้เขียนเรื่อง Keeping the People Who Keep You in Business ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร คือ ค่าตอบแทน ต่อมาได้มีการสำรวจเกี่ยวกับเรื่องนี้หลายครั้ง ทำให้ทราบว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยอันดับที่ 10 ใน15 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

สิ่งที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนในการที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรขึ้น(Hay Group, 2002 cited in Neuhauser, 2002)

บุคคลจะพอใจและคงอยู่ในองค์กรสุขภาพ เนื่องจากการได้รับการยอมรับ ได้รับความเคารพ และรู้สึกภูมิใจในงาน การดำเนินงานในองค์กรสุขภาพมักจะตั้งอยู่บนพันธกิจขององค์กร สิ่งนี้จะเป็นพื้นฐานในการดูแลซึ่งกันและกันของบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลคงอยู่ในงาน เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ในศักยภาพของบุคคลอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ทำให้บุคคลรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่ที่ยิ่งใหญ่ที่จะมาทำงาน มีสัญลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่าง ต้องแน่ใจว่าบุคคลได้รับการเคารพยอมรับและให้คุณค่ากับวิชาชีพเพราะสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องมีความเชื่อว่าพยาบาลทุกคนมีความสำคัญ ไม่สามารถนำผู้อื่นที่อยู่ในองค์กรสุขภาพมาทำหน้าที่แทนได้ และผู้บริหารจะต้องมีความสามารถทำให้ทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากเกินไป มีวิสัยทัศน์และสามารถนำทุกคนไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการให้ความสนใจและเอาใจใส่ทุกคน ยอมรับความรู้ความสามารถของพยาบาล วิธีการดังกล่าวจะทำให้พยาบาลเกิดความยึดมั่นผูกพันกันภายในกลุ่ม ส่งผลให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจของโรงพยาบาล ทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นและทำให้เกิดการคงอยู่เพิ่มขึ้นได้ การทำให้บุคคลเกิดการคงอยู่ในองค์กร ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องเข้าใจเรื่องปัจจัยจูงใจที่จะทำให้พยาบาลเกิดความคงอยู่ และไม่ต้องการไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้พยาบาลเกิดความเครียด ความเบื่อหน่ายงานคืออะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม และทันกับเหตุการณ์ (Graham & Sheppard, 1990)

การธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ทำงานกับองค์กรได้ตลอดชีวิตในการทำงานของบุคลากรจนครบเกษียณอายุการทำงาน นับได้ว่าเป็นความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องมีการจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะต้องอาศัยการธำรงรักษาเพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีและมีความปลอดภัยในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2546) ที่กล่าวไว้ว่า เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวไว้ว่าการธำรงรักษาพนักงานเป็นการที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่นั้นนับว่าเป็นภาระที่นักบริหารจะต้องใช้ความพยายามค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะเป็นปกติธรรมดาของคนที่ต่างจะต้องการในสิ่งจูงใจต่างๆ

แตกต่างกันออกไป ดังนั้นปัจจัยบางอย่างที่สามารถจูงใจหรือกระตุ้นการทำงานกับพนักงานคนหนึ่งนั้น อาจไม่สามารถใช้จูงใจบุคคลอื่นก็ได้ และในเวลาเดียวกันในกรณีของคนบางคนนั้น การจูงใจอาจกระทำได้ในบางวันเท่านั้น ครั้นเวลาล่วงไปการใช้ปัจจัยชนิดเดียวกันนั้น เพื่อจูงใจต่อไป อาจไม่เกิดผลก็ได้ และการธำรงรักษานุคลากร ก็มีความสำคัญ ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การดังนี้ 1) ทำให้หน่วยงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ 2) ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีที่มีความสามารถ 3) ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาคนภายนอก 4) ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ 5) เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจกับองค์การ (พยอม วงศ์สารศรี, 2538; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542)

ดังนั้นการธำรงรักษานุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงานให้คงอยู่ในงานนานที่สุด จึงนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยป้องกันการลาออกและการโอนย้ายของพยาบาลวิชาชีพในระดับหนึ่ง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ ตลอดจนลดการสูญเสียงบประมาณในการผลิตพยาบาล การคัดเลือก การสรรหา ตลอดจนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

3. การบูรณาการแนวคิดการคงอยู่ในองค์การ

Taunton, Krampitz and Woods (1989: 14-19) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นรูปแบบทางทฤษฎีของการคงอยู่ (Theoretical models of retention) ไว้ 4 ด้านคือ

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee characteristics) ได้แก่ โอกาสที่ได้ไปทำงานที่อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การศึกษา ภาวะครอบครัว
2. ปัจจัยด้านภาระงาน (Task requirements) ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร
3. ปัจจัยด้านองค์การ (Organization characteristics) ได้แก่ ค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง
4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager Characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจ อิทธิพล แบบของภาวะผู้นำ

Mary (1995: 26) กล่าวถึงตัวประกอบของการคงอยู่ในองค์การ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากองค์การ (Promoting from organization) ได้แก่ การจัดให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง

2. การมองหาความรู้ ทักษะและทรัพยากรใหม่ๆจากภายนอกองค์กร (Looking outside)
3. การดูแลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี (Keeping the winners) ได้แก่การให้ค่าตอบแทน มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทาย ให้ความก้าวหน้าในงาน
4. สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร (Helping employees grow) เช่น การฝึกอบรม
5. ให้มีส่วนร่วมในองค์กร (Make employees partners)
6. จัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ (An environment of quality)
7. การเก็บรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ในองค์กร (Keeping the best)

Dibble (1999) กล่าวถึง การจัดการกับการคงอยู่ของบุคลากรที่ดี โดยการธำรงรักษาบุคลากรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทน (Compensation) ได้แก่เงินเดือน ผลประโยชน์ สิ้นน้ำใจ
2. การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Development and career opportunity) ได้แก่การมีข้อมูลป้อนกลับอย่างเพียงพอต่อการพัฒนาด้านการวางแผนงาน การฝึกอบรมและโอกาสในการเปลี่ยนงานภายในองค์กร
3. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ นโยบายขององค์กร แนวทางการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการของผู้บริหาร การจัดการกับผลการปฏิบัติงาน
4. ชีวิตการทำงาน ชีวิตครอบครัว และเวลาที่ยืดหยุ่น (Work, family, and flexitime) ได้แก่ความยืดหยุ่นของเวลาและลักษณะการทำงาน จะทำให้เกิดความสมดุลในชีวิต

Branham (2001) ได้เสนอสิ่งที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่ในองค์กรคือ

1. เป็นองค์กรที่บุคคลต้องการทำงาน (Be a company that people want to work for) ผู้นำองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่เป็นตัวอย่าง ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ตอบแทนความยึดมั่นผูกพันและดึงดูดบุคลากรโดยทำให้มีความโดดเด่นในองค์กรคือ
 - 1.1 องค์กรยอมรับปรัชญาที่ว่าด้วยการให้และการรับมา (Adopt a "Give and get back" philosophy)
 - 1.2 มีการวัดสิ่งที่มีคุณค่าและให้รางวัลกับสิ่งนั้น (Measure what counts and pay for it)

1.3 ผลักดันความยึดมั่นผูกพันไปสู่วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ (Inspire commitment to a clear vision and definite objectives)

2. เลือกเฟ้นบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Select the right people in the place) การจัดการด้านการว่าจ้าง ต้องกำหนดความต้องการความสามารถพิเศษของบุคลากรที่จะจ้างให้ชัดเจน มีการเลือกสรรจากแหล่งที่เหมาะสม คัดกรอง ประเมินและสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการว่าจ้างที่ทำให้องค์กรดำเนินการไปสู่ความสำเร็จได้ คือ

2.1 เข้าใจถึงเหตุผลที่บุคลากรบางคนลาออกและบางคนที่ยังคงอยู่ (Understand why some leave and why others stay)

2.2 รีรูปร่างแบบการทำงานให้น่าทำงานมากขึ้น (Redesign the job itself to make it more rewarding)

2.3 กำหนดผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังและความสามารถที่ต้องการให้ชัดเจน (Define the results you expect and the talent you need)

2.4 ถามคำถามที่เกี่ยวกับการพิสูจน์ความสามารถพิเศษของบุคลากร (Ask the questions that require proof of talent)

2.5 ใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคนและตรวจสอบจากผู้รับรอง (Use multiple interviewers and reference checking)

2.6 ให้เห็นสภาพการทำงานที่แท้จริง (Give a realistic job preview)

2.7 ให้รางวัลแก่บุคลากรใหม่เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ (Reward employee referrals of successful new hires)

2.8 ว่าจ้างและให้การสนับสนุนผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับบุคลากร (Hire and promote managers who have the talent to manage people)

2.9 มีการว่าจ้างบุคลากรภายในองค์กรหากเป็นไปได้ (Hire from within when possible)

2.10 ให้บุคลากรมีโอกาสเปิดกว้างอย่างสร้างสรรค์ (Creatively expand your talent pool)

3. ให้บุคคลมีการเริ่มต้นที่ดี (Get them off to a great start) องค์กรและผู้บริหาร ต้องทำให้บุคลากรใหม่มีความรู้สึกว่าได้รับการต้อนรับ รู้สึกมีคุณค่า มีความพร้อมและมีความท้าทายเมื่อก้าวมาทำงาน โดย

3.1 ดูแลบุคลากรใหม่เป็นอย่างดี (Give new hires the red-carpet treatment)

3.2 สื่อสารให้บุคลากรทราบว่างานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร (Communicate how their work is vital to the organization's success)

3.3 ทำความตกลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน (Get commitment to a performance agreement)

3.4 สร้างความท้าทายในงานเสียแต่แรกเริ่มและบ่อยๆ (Challenge early and often)

3.5 ให้อิสระและให้รางวัลในการริเริ่มสร้างสรรค์ (Give Autonomy and reward initiative)

4. มีการฝึกอบรมและการให้รางวัลเพื่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน (Coach and reward to sustain commitment) ผู้บริหารและองค์การมีบทบาทที่จะต้องรักษาความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารโดยตรง ต้องมีความกระตือรือร้นในการจัดการกับผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การยอมรับในผลงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาการ

4.1 มีการจัดการกับผลงานอย่างกระตือรือร้น (Proactively manage the performance agreement)

4.2 การยอมรับในความสำเร็จของผลงาน (Recognize results)

4.3 ฝึกอบรมผู้บริหารในด้านผู้สอนอาชีพ (Train manager in career coaching and expect them to do it)

4.4 ให้ทรัพยากรแก่บุคลากรในการทำงาน (Give employees the tools for taking charge of their career)

4.5 มีเหตุผลในการที่จะรักษาบุคลากรหรือให้ออกจากองค์การ (Know when to keep and when to let go)

4.6 มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน (Have more fun)

Carter และคณะ (2001: 302) กล่าวว่า การทำให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากรประกอบด้วย

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยและซื่อตรง (Honest, frequent, two-way communication)
2. มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ (Challenging and exciting work)
3. ให้โอกาสก้าวหน้าและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual opportunities to grow and learn)
4. การยอมรับและการให้รางวัลในผลงานที่สำเร็จ (Recognition and reward for their performance)

5. มีการควบคุมการทำงานและชีวิตส่วนตัวพอควร (Some degree of control over their job and life)
6. การรู้จักงานของตนเป็นอย่างดีทำให้เกิดคุณค่าและความหมาย (Knowing their work makes a difference)

Curran (2001) กล่าวถึงคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่จะช่วยให้เกิดการผูกมัดบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ดังนี้

1. มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ชัดเจน และเป็นพื้นฐานของการสรรหา การคงอยู่ และระบบรางวัล
2. เป็นองค์กรที่เน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น การแบ่งงานกันทำ ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานและการลดจำนวนชั่วโมงการทำงาน
3. มีภาวะผู้นำที่เชื่อถือได้
4. ให้โอกาสในการเรียนรู้และให้การสนับสนุน
5. ค่าตอบแทนที่รวมถึงเงินเดือน ผลประโยชน์ และรูปแบบของการยอมรับที่มีประสิทธิภาพ

Riggs & Rantz (2001:43-54) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลเยี่ยมบ้าน ดังนี้

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors) ได้แก่ข้อบังคับ คำสั่งการและค่าตอบแทนที่รัฐให้ ทำให้มีผลต่อรายได้และผลประโยชน์ของบุคลากร
2. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational factors) ได้แก่โครงสร้าง นโยบายขององค์กร การสื่อสารและการควบคุมดูแล พบว่าต้องการโครงสร้างองค์กรแบบเปิด มีความยืดหยุ่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเสมอภาค เข้าถึงระบบสนับสนุนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีการสื่อสารแบบเปิดเผย
3. ปัจจัยด้านบทบาทของงาน (Work role factors) ได้แก่ลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดแก่บุคลากร พบว่าบุคลากรพยาบาลต้องการให้มีสัดส่วนผู้ช่วยกับพยาบาลที่เหมาะสม มีบทบาทที่ชัดเจน มีเวลาเป็นส่วนตัว ความอิสระและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual worker factors) ได้แก่ อายุ เพศ ศาสนา ระดับการศึกษา ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Finkler & Graf (2001: 85-102) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจและทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร ดังนี้

1. ความสามารถของผู้บริหาร (Having competent managers)
2. ทักษะที่ดีต่องาน (A positive attitude)
3. ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy in work)
4. การยอมรับและยกย่องชมเชย (Gain recognition)
5. มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน (Performance evaluation meetings)
6. มีการสื่อสารที่เปิดเผย (Open line of communication)
7. จัดสรรรางวัล ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม (Financial remuneration)
8. การให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Opportunity for advancement)
9. มีตารางปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น (Flexible hours)
10. ให้การสนับสนุนด้านบริหารจัดการ (Support of administration)
11. มีการวางแผนในบันไดอาชีพ (Career ladder)

Max (2001: 38-45) กำหนดตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเกิดการคงอยู่ในองค์กร ดังนี้

1. การส่งเสริมการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Fostering open communication)

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และประยุกต์การสร้างสรรคนี้ต่อการปฏิบัติงานหรือแผนงาน การส่งเสริมการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเป็นหนทางที่ผู้บริหารจะแสดงให้บุคลากรรู้ว่าความคิดเห็นและคำแนะนำเป็นสิ่งที่มีคุณค่า จะเป็น การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ให้อิสระในการคิดและช่วยส่งเสริมบุคลากรผู้เชี่ยวชาญให้มีความรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อการสร้างสรรคงานมากกว่าความสามารถทางเทคนิค เป็นการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ทำให้บุคลากรในองค์กรนำเอาคำแนะนำต่างๆไปช่วยในการปฏิบัติงานและช่วยในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยไม่ได้จำกัดแค่ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการเสนอหรือให้ความคิดเห็นแต่จะช่วยให้บุคลากรเต็มใจที่จะร่วมให้ความเป็นเจ้าของความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กรอีกด้วย

2. การป้องกันความเบื่อหน่าย (Preventing burnout)

องค์กรต้องสร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ สร้างโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ การให้การฝึกอบรมที่ตรงประเด็นและการพัฒนาด้านวิชาชีพ ซึ่งสามารถช่วยยกระดับทักษะและเพิ่มคุณค่าในหน่วยงาน การมอบหมายโครงการที่ใหญ่ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น

3. การเสนอโครงการของทีมให้ทำ (Putting project teams to work)

การมอบหมายทีมทำโครงการใหญ่ จะทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในการบรรลุผลสำเร็จ การทำงานเป็นทีมจะช่วยลดความรู้สึกว่าบุคคลกำลังทำงานอยู่คนเดียว โครงการของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคลากรมีอำนาจในการจัดการกับงานที่เห็นว่าเหมาะสมและร่วมตอบสนองต่อเป้าหมาย

4. การยอมรับในความสำเร็จ (Recognizing excellence)

การยอมรับในความสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องการ มากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นเงิน การยอมรับในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรของทีมทุกคน ไม่เฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถเท่านั้น แต่ควรแสดงออกกับทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

5. เต็มไปด้วยค่านิยมขององค์กร (Living your values)

หัวใจขององค์กรคือค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นหลักยึดถือและเป็นแนวทางชี้นำในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงแนวคิดค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

6. การทำให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งขึ้น (Reinforcing your unique culture)

วัฒนธรรมองค์กรมักจะไม่เหมาะสมกับข้อตกลงขององค์กรเสมอไป เช่น รูปแบบวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพในที่ที่หนึ่งสามารถรับรู้ความแตกต่างของสังคมและสภาพการทำงานได้ และสมาชิกในองค์กรมีบุคคลที่แตกต่างกัน ย่อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรอีกแบบหนึ่งเกิดขึ้นได้ในแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ดีในองค์กร ผู้บริหารต้องเน้นวัฒนธรรมองค์กรขณะปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. ทำให้ทุกคนสนุกกับงาน (Having fun at work)

วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีได้นั้น เนื่องจากมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานของบุคลากร องค์กรต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความสนุกสนานในการทำงานและเอื้อต่อความท้าทาย จะเห็นได้จากองค์กรที่มีผู้นำเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน

8. การมองภาพใหญ่ (Seeing the big picture)

การค้นหาสิ่งที่น่าสนใจให้เกิดความพึงพอใจในงานแล้วนำมาสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นการให้ทราบถึงภาพใหญ่ของการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเอาใจใส่กิจกรรมการปฏิบัติงานที่สนับสนุนความสนใจและช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากร งานจะนำท่ามากขึ้นถ้าบุคลากรสามารถเห็นผลลัพธ์สุดท้ายและสิ่งที่จะประสบความสำเร็จสำหรับผู้รับบริการ

Taguchi (2002) กล่าวถึงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการธำรงรักษา ดูแล สร้างแรงจูงใจ มีความสุขในการทำงานและเกิดการพัฒนากับบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร ดังนี้

1. ค่านิยมหลักและวัฒนธรรม (Core value and culture)

ค่านิยม เป็นพื้นฐานความเชื่อของสิ่งทีบุคคลหรือองค์การยึดถือและเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีค่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่บอกถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์การ การรับรู้และอยู่กับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การจะเป็นการสร้างข้อผูกพันระหว่างสมาชิกขององค์การกับองค์การ ทำให้สามารถดึงดูดบุคคลที่ต้องการ และสามารถคัดเลือกผู้ที่ต้องการได้ นอกจากนี้ยังทำให้รู้สึกว่ามีสมาชิกในองค์การได้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความต่อเนื่อง รู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและเป็นเจ้าของผู้ร่วมงาน

2. การติดต่อและการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นประจำ (Connect and interaction frequently)

การติดต่อระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับองค์การ จะให้ผลดีในด้านการมีโอกาสในการวางแผน การติดต่อจะเกิดขึ้นได้ถ้ามีการสื่อสารขององค์การหรือระบบค่าตอบแทนที่จะทำให้สมาชิกในองค์การรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งในความก้าวหน้าขององค์การ เพราะจะทำให้สมาชิกมีความสุขที่ได้พบกับความน่าสนใจในกลุ่มสมาชิก ผลจากการสื่อสารแบบเปิดเผยจะทำให้บุคคลรู้ถึงสิ่งที่จะทำต่อไปและสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่กำลังทำอยู่ไปยังภาพใหญ่ขององค์การได้ สิ่งที่สำคัญในการติดต่อคือการมีปฏิสัมพันธ์บ่อยๆ กับทุกระดับทุกกลุ่มและทุกสถานที่ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการสามารถสร้างความมั่นคงและเป้าหมายร่วมกัน นั่นคือเกิดการตื่นตัว กระตือรือร้น และมีพลังที่อยากทำงาน ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของภาพใหญ่ มีความทันสมัยในการที่จะเอาชนะทางธุรกิจ มีความท้าทาย ที่จะทำอย่างไรต่อไปเมื่อเผชิญกับปัญหา

3. การให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communicate like you mean it)

เป็นความสะดวกที่ช่วยในการสื่อสารขององค์การ ได้แก่อินเทอร์เน็ต ประกาศ การประชุมบุคลากรทุกระดับ การปรึกษาหารือ อีเมล เพราะสมาชิกในองค์การต้องการรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ สิทธิพิเศษในระยะยาวและวิธีการที่องค์การกำลังทำอยู่ หนทางที่สมาชิกจะทำงานได้อย่างถูกต้อง การสื่อสารจึงเป็นทักษะการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและจะเกิดขึ้นได้ ถ้าองค์การเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญจริงๆ

4. สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities)

การช่วยให้สมาชิกในองค์การได้มีโอกาสรับทักษะใหม่ๆ ความรู้เร่งด่วน มีที่ปรึกษาและการเรียนรู้ เพื่อองค์การจะได้นำเอาการพัฒนาของสมาชิกเหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์การ ทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ การให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้จะทำให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นผูกพัน

5. ให้คุณค่ากับการพัฒนาอาชีพ (Care about career development)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้สิ่งใหม่ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือสร้างโอกาสในการยกระดับความก้าวหน้าทางอาชีพให้สูงขึ้นเรื่อยๆ การพัฒนาทางอาชีพจะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันมากขึ้น มีความจงรักภักดีและสร้างผลงานมากขึ้น องค์กรจึงต้องสนับสนุนในการพัฒนาทางอาชีพ

6. มีความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Commit managers to people and make sure there's accountability)

การสร้างความผูกพันต่อผู้อื่น โดยผู้บริหารต้องเล็งเห็นความสำคัญของบุคคล เห็นบุคคลเป็นผู้สร้างงาน ต้องสร้างขวัญกำลังใจและการรับฟังข้อคิดเห็น เพื่อสร้างแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน

7. จัดสรรค่าตอบแทนทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (Compensate with tangibles and intangibles)

เป็นการให้ค่าตอบแทนทุกอย่างที่สมาชิกในองค์กรจะได้รับจากองค์กร การทำงานสิ่งแวดล้อม ผู้ร่วมงานและสิ่งที่จะมีต่อไป

Harvard (2002: 81-85) กล่าวถึง การจัดการกับการคงอยู่ในองค์กรของบุคคลากร ดังนี้

1. ให้บุคคลมีการเริ่มต้นที่ดี (Get people off to a good start)

การทำให้บุคคลมีการเริ่มต้นที่ดี เกิดขึ้นจากการว่าจ้างบุคคลที่เหมาะสมกับงาน และแน่ใจว่าบุคคลเข้าใจในสิ่งที่มีผลต่อการทำงาน อันได้แก่วัฒนธรรมองค์กรและการพรรณนางานที่เฉพาะออกไป การเริ่มต้นที่ดีเกิดจากการกำหนดทิศทางให้กับพนักงานใหม่ที่ทำให้รู้สึกว่าจะได้รับการต้อนรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีกับผู้บังคับบัญชาที่ทุกคนเคารพนับถือ (Create a great environment- with bosses whom people respect)

ผู้บริหารมักคิดว่านโยบายขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นตัวกำหนดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ในขอบเขตหนึ่ง แต่นโยบายเป็นไปได้มากกว่า บางทีสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่มีต่อบุคคลมีความสำคัญมากกว่าวัฒนธรรมองค์กร หากหัวหน้าที่ไม่ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีนิสัยหรืออารมณ์ดูต่ำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสังคมส่วนรวม ต่ำในในความล้มเหลวของตนเอง หรือไม่เคยพูดคำขอบคุณ การชมเชย บุคลากรที่มีความสามารถยอมละทิ้งองค์กรไปในที่สุด

3. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Share information)

การให้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างเสรีเกี่ยวกับงาน การเงิน กลยุทธ์และแผนงานแก่

บุคคลโดยแสดงให้เห็นบุคคลในองค์กรได้ทราบว่าผู้บริหารมีความไว้วางใจ เห็นบุคคลในองค์กรเป็นหุ้นส่วนที่สำคัญ มีความเอาใจใส่กับความสามารถที่บุคลากรเข้าใจและมีให้แก่งานอย่างเต็มที่

4. ให้อิสระในการทำงานเท่าที่บุคคลสามารถจะกระทำได้ (Give people as much autonomy as they can handle)

บุคคลส่วนใหญ่จะมีความสุขในการทำงานที่มีการนิเทศไม่มาก ดังนั้นควรให้อิสระบุคคลให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ จะช่วยให้บุคคลมีความสุขและสร้างงานได้เหมือนผู้จัดการคนหนึ่ง ให้ทีมได้เป็นเจ้าของในการวินิจฉัยตลาดใหม่ ๆ หรือแก้ปัญหาขององค์กร ถ้าเป็นไปได้ให้บุคคลทำงานในลักษณะการเป็นเจ้าของขององค์กร

5. ให้ความท้าทายมากขึ้น เพื่อความก้าวหน้า (Challenge people to stretch)

บุคคลส่วนมากชอบความท้าทาย และความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ เมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานมากขึ้น ดังนั้นควรให้งานแก่บุคคลที่ต้องการให้คงอยู่กับองค์การที่จะช่วยให้บุคคลเติบโตขึ้นและให้ในสิ่งที่เขาต้องการเพื่อความสำเร็จ

6. ความยืดหยุ่น (Be flexible)

ความยืดหยุ่นในงานจะทำให้การธำรงรักษาบุคคลประสบความสำเร็จสูง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไม่ทุกคนที่จะสามารถจัดระบบการทำงานใหม่ได้ทั้งหมด แต่แทบทุกคนสามารถยินยอมให้มีความยืดหยุ่นได้บางในบางกรณี

7. ออกแบบงานให้ส่งเสริมการคงอยู่ของบุคคล (Design job to encourage retention)

ผู้บริหารควรแก้ปัญหาคารลาออกจากงาน โดยการรี้อระบบการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การรวบรวมงานที่ซ้ำซ้อนให้เหลือเพียงงานเดียว จัดบุคคลที่แยกตัวได้มีโอกาสทำงานของทีม การเพิ่มความท้าทายในงาน ถ้างานที่มอบหมายทำให้เกิดการต้านกับภาระหน้าที่เดิม พิจารณาขจัดหรือเอาภาระหน้าที่นั้นออกไป

8. ระบุจุดอ่อนที่เป็นอันตรายต่อองค์กรแต่เนิ่นๆ (Identify potential defectors early)

สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีและงานที่โดดเด่นอาจจะเป็นสิ่งที่ทำลายสำหรับใครบางคน แต่อาจจะเป็นสิ่งที่น่ากลัวสำหรับอีกคนหนึ่ง ผู้บริหารต้องค้นหาสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดการละทิ้งองค์กร โดยจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและประเมินจากเอกสารโดยตรง เพื่อหาทางแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ หมั่นซักถามบุคลากรถึงความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ได้รับ นโยบายองค์กรและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเอง ความรู้สึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งที่จะทำให้อยู่กับองค์กรได้นาน แล้วใช้ข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้จะช่วยให้การปฏิบัติงานต่อไป

9. เป็นผู้จัดการที่เน้นการคงอยู่ (Be a retention-oriented manager)

ส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของผู้จัดการคือการจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานอย่าง

เหมาะสม การธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่ดีและมีคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการจัดสรรบุคลากรด้วย ดังนั้นจึงควรศึกษาถึงการจัดการบุคลากรและการกำหนดแผนงานล่วงหน้า

Mathis (2003: 79-88) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์การ ประกอบด้วย

1. ส่วนประกอบขององค์การ(Organizational components)

ส่วนประกอบขององค์การมีผลต่อบุคคลในการตัดสินใจที่จะอยู่หรือละทิ้งองค์การ อันได้แก่องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมที่มีจุดเด่นเฉพาะ มีบรรยากาศที่ดี ก็ย่อมจะทำให้บุคคลลาออกจากองค์การน้อยลง โดยมีข้อบ่งชี้คือ

1.1 วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ (Organizational culture and value)

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนค่านิยมและความเชื่อที่มีความหมายต่อบทบาทพฤติกรรมของบุคคล วัฒนธรรมที่ลดคุณค่าของบุคคลและขัดขวางความสามารถของบุคคล จะทำให้มีการออกจางานมากขึ้น ตรงกันข้ามถ้าองค์การมีวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าแก่บุคคลอย่างมาก จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ ค่านิยมอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์การคือความไว้วางใจของผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และความยุติธรรมในองค์การ

1.2 กลยุทธ์,โอกาส, และการบริหารจัดการขององค์การ (Organizational strategies, opportunities, and management)

องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงแผนกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้บุคคลบรรลุผลสำเร็จและมีความก้าวหน้า โดยเฉพาะในด้านการเงินและอาชีพ คุณลักษณะขององค์การที่บุคคลต้องการคือ 1) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) 2) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล (Effective management) 3) การยกย่องความคิดของผู้ปฏิบัติงาน (Valuing employee ideas) 4) การสื่อสารที่เปิดเผยและซื่อสัตย์ (Open, honest communication) 5) การตัดสินใจที่เหมาะสม (Proper decision-making)

1.3 ความต่อเนื่องของงานและความมั่นคง (Job continuity and security)

องค์การที่มีความต่อเนื่องและความมั่นคงในการทำงาน ย่อมจะทำให้การคงอยู่ในองค์การเพิ่มขึ้น

2. โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational career opportunities)

องค์การที่มีการพัฒนาด้านอาชีพ จะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร พอๆกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยนี้มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและบุคคลที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

2.1 การพัฒนาทางอาชีพ (Career development)

องค์การควรหาทางให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากรในองค์การ โดยการเสนอโครงการเพิ่มเติม ให้ความรู้และให้โอกาสฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ต้องระบุนโยบายการใช้ความรู้และความสามารถใหม่ๆที่ได้ของบุคลากรในองค์การ ไม่เช่นนั้นบุคลากรจะนำความสามารถใหม่ๆนี้ไปทำงานกับผู้อื่น เพราะพวกเขาารู้สึกว่าได้รับคุณค่ามากกว่าในองค์การที่ทำงานอยู่เดิม โดยทั่วไปรูปแบบการพัฒนาด้านอาชีพนั้น องค์การจะพยายามออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในองค์การที่ผู้บริหารเห็นว่าทันสมัยและใช้อยู่ในปัจจุบัน

2.2 การวางแผนด้านอาชีพ (Career planning)

องค์การจะเพิ่มการคงอยู่ของบุคลากรได้ โดยมีการวางแผนด้านอาชีพอย่างเป็นทางการ ได้แก่การอภิปรายกันถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์การและกิจกรรมอะไรที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพที่จะยกระดับความก้าวหน้าในอนาคต เช่น การมีครูพี่เลี้ยง ซึ่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์และผู้เชี่ยวชาญเป็นครูฝึกด้านอาชีพสำหรับสมาชิกที่มีประสบการณ์น้อย เป็นต้น

3. การให้รางวัลกับการคงอยู่ (Reward and retention)

การแบ่งปันด้านค่าตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากร เงินเดือนและผลประโยชน์กำไรต้องจัดสรรให้ทัดเทียมกับความสามารถ ประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.1 การแข่งขันด้านผลประโยชน์กำไร (Competitive benefits)

การแบ่งปันด้านผลประโยชน์กำไร ได้แก่ การเสนอให้มีการประกันสุขภาพ การปลดเกษียณ การช่วยเหลือดูแล ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความยืดหยุ่นของผลประโยชน์ จัดสรรให้เหมาะสมกับความต้องการ ควรมีทางเลือกให้บุคลากรเลือกวิธีการจัดสรรค่าตอบแทน

3.2 ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษ (Special benefits and perks)

การเสนอผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่างๆ ได้แก่ โปรแกรมท่องเที่ยวลดราคา การมีสถานที่พักผ่อนในที่ทำงาน ศูนย์ดูแลเด็กกลางวัน การจัดให้มีผู้ช่วยส่วนตัวที่มีความสำคัญกับงาน มีหน่วยบำรุงรักษายานพาหนะ จัดให้มีตู้เบิกเงินอัตโนมัติในห้องพัก เพื่อช่วยลดระยะเวลาบุคลากรหลังเลิกงาน

3.3 ผลงานและค่าตอบแทน (Performance and compensation)

บุคคลย่อมต้องการค่าตอบแทนที่แตกต่างจากผู้อื่นในด้านผลงาน ถ้าบุคลากรได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเหมือนกับผู้อื่นที่มีความสามารถในการผลิตต่ำกว่า ขาดงานมากกว่า และทำงานไม่เต็มเวลา ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจจะทำให้บุคคลแสวงหางานอื่นที่ให้ค่าตอบแทนตามความแตกต่างของผลงาน จากการสำรวจพบว่า บุคคลพอใจในระดับค่าตอบแทนที่

เป็นอยู่จริงมากกว่ากระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจคำตอบแทน นี่คือเหตุผลว่าทำไมระบบการจัด การกับผลงานและกระบวนการประเมินผลงานต้องเชื่อมโยงกับการเพิ่มคำตอบแทน

3.4 การยอมรับ (Recognition)

การยอมรับบุคลากรเป็นรูปแบบรางวัลที่สามารถเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม ได้แก่ การยกย่องเป็นบุคคลแห่งปี เป็นผู้ร่วมงานที่ดีเลิศ หรือรางวัลพิเศษอื่นๆเช่น ข้อมูลป้อนกลับ ที่เป็นความรู้จากผู้บริหารนอกเหนือจากผลงานของบุคคล

4. การออกแบบงานและการทำงาน (Job design and work)

ธรรมชาติของงานและการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากร ผลกระทบ อย่างแรกคือการคัดเลือกกระบวนการ พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ทำงาน 2-3 เดือน สูงขึ้น มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจที่ไม่ดีพอ ทำให้ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการว่าจ้าง เนื่องจากบุคคลให้ความสำคัญกับการทำงาน ทำให้ต้องการเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและมี บรรยากาศที่ดีในการทำงานที่ช่วยให้สบายรื่น เช่น พื้นที่ แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง เวลาพัก ปัจจัยทางกายภาพ และสิ่งแวดล้อม ผลกระทบประการต่อมาคือบุคลากรต้องการสภาพแวดล้อม การทำงานที่ปลอดภัย

4.1 ความยืดหยุ่นของงาน (Work flexibility)

ความยืดหยุ่นของตารางการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีการทำงานมีความสำคัญ ต่อการคงอยู่ของบุคคลอย่างยิ่ง ความยืดหยุ่นของงานจะนำไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นและ ได้ผลผลิตมากขึ้น ความยืดหยุ่นของงานเป็นสิ่งสำคัญในการฟื้นตัวของความกดดันด้านภาระงาน ในองค์กรที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการรีไซเคิลโครงสร้างและปรับขนาดให้เหมาะสม จากการสำรวจพบว่า ระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจะมีความรู้ดีกว่าทำงานมากเกินไปกว่ากลุ่มอาชีพอื่น วิธีหนึ่งที่จะทำ ให้เกิดความยืดหยุ่นของงานคือ ทางเลือกตารางการทำงาน และการรวบรัดเวลาทำงาน

4.2 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work/life balancing)

ประโยชน์ของความยืดหยุ่นของงานจะช่วยประสานชีวิตการทำงานและชีวิต ส่วนตัวให้เป็นไปได้ด้วยดี การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรส่วน ใหญ่ทำงานหนักมากขึ้น เพื่อความสมดุลในความรับผิดชอบของงาน ความต้องการทางครอบครัว และความต้องการชีวิตส่วนตัว ครอบครัวเดียวที่อยู่กับบิดามารดา ครอบครัวที่ต้องทำงานทั้งสามมี และภรรยา และความรับผิดชอบต่อผู้สูงอายุ สิ่งเหล่านี้ทำให้ความสมดุลของงานกับบทบาทของ ครอบครัวเข้ากันไม่ได้ สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ การมีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การแบ่งหน้าที่กันทำงาน

5. สัมพันธภาพของบุคลากร (Employee relationships)

องค์กรต้องมีนโยบายที่เกี่ยวกับบุคลากรที่เหมาะสม ความยุติธรรมของระเบียบวินัย

ต่างๆและระดับคุณภาพที่ใช้ในการตัดสินใจ การมอบหมายงานและโอกาส สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรทั้งสิ้น สิ่งสำคัญคือไม่มีการแยกปฏิบัติกับบุคลากรไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความพอใจของแต่ละคนย่อมมีผลต่อการรับรู้ในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์ทางบวกและช่วยให้เกิดการคงอยู่ด้วยการมีความยุติธรรม ไม่แยกปฏิบัติ มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและความสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ให้ข้อมูลป้อนกลับที่แสดงถึงการยอมรับความพยายามของบุคลากรและผลงานสนับสนุนและพัฒนาด้านอาชีพให้แก่บุคลากร

Gunnar & Vaughn (2003) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ใช้เป็นกลยุทธ์ในการคงอยู่ในองค์กรดังนี้

1. การยกระดับการศึกษา (Enhanced education)

มีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้ความรู้และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานและให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง มีโอกาสไปดูงานของหน่วยงานหรือแผนกอื่นๆ การประชุมกลุ่ม เพื่อจะได้กลยุทธ์ที่น่าสนใจ เพื่อเสนอความรู้ ขณะเดียวกันเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างพยาบาลและผู้เชี่ยวชาญ

2. ให้ออกสั้วก้าวหน้า (Room to grow)

มีการส่งเสริมให้มีอำนาจในการตัดสินใจ มีการยกย่องชมเชยและยอมรับบุคลากรจากองค์กรหากการตัดสินใจนั้นดีต่อผู้มารับบริการ การเพิ่มความเป็นอิสระในบันไดอาชีพ เพื่อให้มีการบรรจุตำแหน่งที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องส่งเสริมและให้ความสะดวกในแต่ละลำดับบันไดอาชีพ

3. การจูงใจและการอุทิศตน (Motivated and dedicated)

บุคลากรต้องการการยอมรับและความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถพัฒนาตัวจูงใจเพื่อตอบสนองการยอมรับที่บุคลากรต้องการ

Tang (2003) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรและการลาออก ประกอบด้วย

1. สิ่งแวดล้อมในงาน(Work environment) ได้แก่ ลักษณะงานที่เครียด ความเป็นอิสระ ความสามัคคีในกลุ่ม การควบคุม การยอมรับ งานประจำและค่าจ้าง

2. คุณลักษณะของพยาบาลหรือปัจจัยการเปลี่ยนแปลง(Nurse characteristics or mobility factors) ได้แก่ อายุ ศาสนา สถานภาพสมรส การควบคุมอารมณ์ การศึกษา ประสบการณ์ จำนวนเวลาทำงาน ชนิดของเวรหรือเวลา ชนิดของบริการและหน่วยงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและโอกาส

3. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ความยุติธรรม การสนับสนุน
4. ลักษณะของผู้บริหารทางการพยาบาล เช่น เครื่องมือในการสื่อสาร รูปแบบในการบริหาร

อรนุช วิจิตรทองเหลือง (2537: 82-85 อ้างถึงใน พงศ์ ทรดาล, 2540: 223-244) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสงวนรักษาบุคคลทำงาน สามารถแบ่งออกได้ 5 ประการคือ

1. ด้านสภาพแวดล้อม เพื่อสงวนคนดีที่มีฝีมือและเพิ่มผลผลิตการทำงาน ควรทำให้บุคคลทำงานทุกคนรู้สึกว่าตนมีคุณค่า โดยการปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับบรรยากาศของสถานที่ทำงาน ซึ่งสามารถกระทำได้โดย 1) การกำหนดมุมมองหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อทีมงาน 3) ร่วมทำงานเป็นทีม 4) สร้างความสมดุลระหว่างเสถียรภาพความมั่นคง 5) อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง 6) สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง 7) สร้างความสามัคคีจากความภักดีทั้งสองฝ่าย 8) มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า 9) ให้คนทำงานสนุกกับงาน 10) เมื่อพบว่าบุคลากรไม่เหมาะสมกับงานควรย้ายไปทำงานที่เหมาะสม 11) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 12) นโยบายชัดเจน 13) ให้ข้อมูลเพียงพอ 14) ให้ความสำคัญอิสระ 15) คัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยความรอบคอบ 16) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ และ 17) รับฟังข้อร้องทุกข์และหาทางแก้ไข

2. ด้านความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยดึงให้บุคคลอยู่กับองค์กรนานขึ้น และสร้างผลงานที่ดีให้กับหน่วยงาน สามารถกระทำได้โดย 1) สร้างความเข้าใจในค่านิยมและจริยธรรม 2) หาข้อยุติและข้อโต้แย้ง 3) แสดงความชื่นชมยอมรับ 4) ให้การยอมรับความสามารถของสุภาพสตรี 5) การกล่าวชมเชยและการติเตียนต้องสมดุล 6) เข้าถึงตัวผู้บริหารได้ง่าย 7) ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี 8) อย่าวิจารณ์ลูกน้อง

3. ด้านการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกต่องานในด้านบวกก็ย่อมรู้สึกสบายใจที่จะร่วมงานกับนายจ้าง สามารถกระทำได้โดย 1) ขจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน 2) ปรับลักษณะงานให้เหมาะสมกับความสามารถพิเศษ 3) รักษาความมั่นใจ 4) กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ 5) กำหนดสิทธิอำนาจให้ชัดเจน 6) กำหนดขอบข่ายอำนาจการบังคับบัญชา 7) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 8) ให้ความสนใจต่อบุคลากร 9) ตอบสนองต่อผู้เข้ามาขอความช่วยเหลือ 10) ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ขาดตกบกพร่องและ 11) ผลตอบแทนที่เป็นธรรม

4. ด้านค่าตอบแทน คนทำงานย่อมต้องการบางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นการตอบแทนในการที่ได้อุทิศทั้งเวลา ความคิด แรงกายและแรงใจ ซึ่งสามารถกระทำได้โดย 1) ชี้แจงให้เห็นผลตอบแทนที่มอบให้ 2) การให้รางวัลพิเศษในบางโอกาส 3) พิจารณาผลตอบแทนอย่างยุติธรรม 4) จัดสรรค่าตอบแทนด้วยความยืดหยุ่น

5. ด้านการเปิดทางให้บุคคลทำงานได้มีโอกาสก้าวหน้า การเปิดโอกาสให้บุคคลทำงานได้ก้าวหน้าในอาชีพการงาน สามารถกระทำได้โดย 1) จัดหาอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เพียงพอ 2) ให้ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญมากขึ้น 3) มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ 4) ให้รางวัลตอบแทนในความก้าวหน้า

ธงชัย สันติวงษ์ (2545) ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาพนักงานว่าเป็นการที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจของคน รวมทั้งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การต้องได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอและสมเหตุสมผล
2. การประเมินค่างาน (Job evaluation) เพื่อกำหนดค่างานและค่าตอบแทน จะต้องมีความถูกต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานเปรียบเทียบกัน
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัยและความสะอาดของสถานที่
4. สวัสดิการที่ให้กับพนักงาน ทั้งห้องอาหาร รถสวัสดิการ ห้องน้ำ การรักษาพยาบาล การฝึกอบรม การประกันสุขภาพและอุปกรณ์การพักผ่อนต่างๆ
5. ความยุติธรรมในโอกาสเลื่อนขั้น โยกย้ายและการพัฒนา
6. ความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหาและข้อร้องเรียน
7. การให้ระบบการตอบแทนแบบจูงใจ โดยมีหลักเกณฑ์และมีความเป็นธรรม
8. คุณภาพของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา

สมคิด บางโม (2546) กล่าวถึง การบำรุงรักษาบุคลากร นอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้ว ยังจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินสิ่งของควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งยกย่องคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมากได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไรและการให้ถือหุ้นในบริษัท
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่นมีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆตามความจำเป็น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา

5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักองค์การ เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่บริษัท ให้แก่หน่วยงาน เมื่อองค์การมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

แนวคิดตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์การ จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น มีความเหมือนและแตกต่างกันแสดงให้เห็นได้ชัดเจนในตารางที่ 1 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่1 แสดงแนวคิดของตัวบ่งชี้การคงอยู่ในองค์กร

นักวิชาการแนวคิดการคงอยู่ใน องค์กร ตัวบ่งชี้การคงอยู่ใน องค์กร	Taunton Krampitz & Woods (1989)	Mary (1995)	Dibble (1999)	Branham (2001)	Carter (2001)	Riggs & Rantz (2001)	Finkler & Graf (2001)	Max (2001)	Taguchi (2002)	Harvard (2002)	Mathis (2003)	Gunnar & Vaughn (2003)	อรรถัย วิจิตรทอง เหลือียง (2537)
1.การกำหนดมุมมองหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน										✓	✓		✓
2.ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าต่อทีมงาน	✓	✓			✓		✓	✓			✓	✓	✓
3.ร่วมทำงานเป็นทีม	✓	✓			✓		✓	✓				✓	✓
4.สร้างความสมดุลระหว่างเสถียรภาพ ความมั่นคง													✓
5.ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง													✓
6.สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง		✓									✓		✓
7.สร้างความสวามิภักดิ์จากความภักดี ทั้งสองฝ่าย													✓
8.มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า													✓
9.ทำให้คนทำงานสนุกกับงาน				✓		✓		✓			✓		✓
10.เมื่อพบว่าบุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน ควรย้ายไปทำงานที่เหมาะสม										✓			✓
11. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. นโยบายชัดเจน						✓							✓

ตารางที่1 แสดงแนวคิดของตัวบ่งชี้การคงอยู่ในองค์กร (ต่อ)

นักวิชาการแนวคิดการคงอยู่ใน องค์การ ตัวบ่งชี้การคงอยู่ใน องค์การ	TauntonK rampitz & Woods (1989)	Mary (1995)	Dibble (1999)	Branham (2001)	Carter (2001)	Riggs & Rantz (2001)	Finkler & Graf (2001)	Max (2001)	Taguchi (2002)	Harvard (2002)	Mathis (2003)	Gunnar & Vaughn (2003)	อรรถัย วิจิตรทอง เหลือียง (2537)
13.ให้ข้อมูลเพียงพอ	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓		✓
14.ให้ความเป็นอิสระ			✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓
15.คัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยความรอบ คอบ				✓									✓
16.จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้				✓							✓		✓
17.รับฟังข้อร้องทุกข์และหาทางแก้ไข											✓		✓
18.สร้างความเข้าใจในค่านิยมและจริย ธรรม				✓				✓					✓
19.หาข้อยุติและข้อโต้แย้ง													✓
20.แสดงความชื่นชมยอมรับ				✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓
21.ให้การยอมรับความสามารถของสุภาพ สตรี													✓
22.การกล่าวชมเชยและการติเตียนต้องสม ดุล													✓
23.เข้าถึงตัวผู้บริหารได้ง่าย													✓
24.ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี	✓												✓

ตารางที่ 1 แสดงแนวคิดของตัวบ่งชี้การคงอยู่ในองค์การ (ต่อ)

นักวิชาการแนวคิดการคงอยู่ใน องค์การ ตัวบ่งชี้การคงอยู่ใน องค์การ	Taunton Krampitz & Woods (1989)	Mary (1995)	Dibble (1999)	Branham (2001)	Carter (2001)	Riggs & Rantz (2001)	Finkler & Graf (2001)	Max (2001)	Taguchi (2002)	Harvard (2002)	Mathis (2003)	Gunnar & Vaughn (2003)	อรรถัย วิจิตรทอง เหลือ (2537)
25.อย่าวิจารณ์ลูกน้อง													✓
26.จัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน													✓
27.ปรับลักษณะงานให้เหมาะสมกับความ สามารถพิเศษ													✓
28.รักษาคำมั่น													✓
29.กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ	✓		✓	✓						✓	✓		✓
30.กำหนดสิทธิอำนาจให้ชัดเจน			✓	✓							✓		✓
31.กำหนดขอบข่ายอำนาจการบังคับบัญชา			✓	✓									✓
32.ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์				✓									✓
33.ให้ความสนใจต่อบุคลากร				✓				✓					✓
34.ตอบสนองต่อผู้เข้ามาขอความช่วยเหลือ													✓
35.ชื่นชมผู้ได้บังคับบัญชาไม่ขาดตกบก พร่อง												✓	✓
36.ผลตอบแทนที่เป็นธรรม	✓							✓		✓	✓		✓
37. ชี้แจงให้เห็นผลตอบแทนที่มอบให้	✓												✓

ตารางที่ 1 แสดงแนวคิดของตัวบ่งชี้การคงอยู่ในองค์การ (ต่อ)

นักวิชาการแนวคิดการคงอยู่ใน องค์การ ตัวบ่งชี้การคงอยู่ใน องค์การ	Taunton Krampitz & Woods (1989)	Mary (1995)	Dibble (1999)	Branham (2001)	Carter (2001)	Riggs & Rantz (2001)	Finkler & Graf (2001)	Max (2001)	Taguchi (2002)	Harvard (2002)	Mathis (2003)	Gunnar & Vaughn (2003)	อรรถัย วิจิตรทอง เหลือ (2537)
38.การให้รางวัลพิเศษในบางโอกาส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓
39.พิจารณาผลตอบแทนอย่างยุติธรรม	✓	✓	✓			✓				✓	✓		✓
40.จัดสรรค่าตอบแทนด้วยความยืดหยุ่น	✓		✓			✓		✓	✓	✓			✓
41.จัดหาอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้ เพียงพอ										✓			✓
42.ให้ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญ มากขึ้น		✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓
43.มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ		✓			✓		✓	✓		✓			✓
44.ให้รางวัลตอบแทนในความก้าวหน้า	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓
45.ค่านิยมและวัฒนธรรม				✓						✓			
46.กลยุทธ์และโอกาส										✓			
47. การบริหารที่ดี						✓				✓	✓		
48.ความต่อเนื่องของงานและความปลอดภัย										✓			
49.การยอมรับอย่างต่อเนื่อง											✓		

ตารางที่ 1 แสดงแนวคิดของตัวบ่งชี้การคงอยู่ในองค์การ (ต่อ)

นักวิชาการแนวคิดการคงอยู่ใน องค์การ ตัวบ่งชี้การคงอยู่ใน องค์การ	Taunton Krampitz & Woods (1989)	Mary (1995)	Dibble (1999)	Branham (2001)	Carter (2001)	Riggs & Rantz (2001)	Finkler & Graf (2001)	Max (2001)	Taguchi (2002)	Harvard (2002)	Mathis (2003)	Gunnar & Vaughn (2003)	อรรถัย วิจิตรทอง เหลือ (2537)
50.การพัฒนาและการติดตาม											✓		
51.การวางแผนในอาชีพ											✓		
52.ความยืดหยุ่นของงาน					✓					✓	✓		
53.ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับ ชีวิตส่วนตัว			✓					✓			✓		
54.มีความยุติธรรมไม่แบ่งแยกหรือเลือก ปฏิบัติ											✓		
55.ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน	✓	✓			✓				✓	✓	✓		
56.แรงจูงใจในการบริหารจัดการ	✓												
57.การใช้อำนาจของผู้บริหาร	✓												
58.การใช้อิทธิพลของผู้บริหาร	✓												
59.รูปแบบภาวะผู้นำ	✓									✓			
60.มีโอกาสดำเนินงานกับผู้อื่นที่มีความ สามารถ		✓						✓		✓			
61. มีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง		✓			✓	✓		✓	✓	✓			

ตารางที่ 1 แสดงแนวคิดของตัวบ่งชี้การคงอยู่ในองค์การ (ต่อ)

นักวิชาการแนวคิดการคงอยู่ใน องค์การ ตัวบ่งชี้การคงอยู่ใน องค์การ	Taunton Krampitz & Woods (1989)	Mary (1995)	Dibble (1999)	Branham (2001)	Carter (2001)	Riggs & Rantz (2001)	Finkler & Graf (2001)	Max (2001)	Taguchi (2002)	Harvard (2002)	Mathis (2003)	Gunnar & Vaughn (2003)	อรรถัย วิจิตรทอง เหลือียง (2537)
62.สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		✓	✓		✓		✓		✓				
63.สร้างโอกาสในการพัฒนาทางอาชีพ			✓		✓		✓		✓			✓	
64.การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา		✓							✓	✓			
65.คำตอบแทนทั้งที่เป็นรูปธรรมและ นามธรรม			✓						✓				
66.การผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ ใต้บังคับบัญชา		✓		✓					✓				
67.ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ				✓					✓				
68.การยอมรับและการยกย่อง				✓	✓		✓		✓				
69.ตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น		✓			✓		✓						
70.จัดสิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้งานมีคุณภาพ มากขึ้น		✓											
71.มอบงานของทีมให้ทำ		✓			✓								
72.ทำให้วัฒนธรรมแข็งแกร่ง								✓					
73.การสนับสนุนของผู้บริหาร			✓			✓							



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์นำร่อง (Pilot study) พยาบาลวิชาชีพประกอบด้วยผู้บริหารทางการพยาบาลจำนวน 2 ท่าน และพยาบาลประจำการ 3 ท่านที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 ปีขึ้นไป แบบสัมภาษณ์เป็นแบบคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและแนวคิดที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล อันเป็นบริบทของกลุ่มงานการพยาบาลในปัจจุบัน ประกอบด้วย การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงาน มีทรัพยากรเพียงพอในการทำงาน พัฒนาความก้าวหน้าในงาน สร้างความมั่นคงในการทำงาน มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร มีโอกาสก้าวหน้าในงาน มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้การสนับสนุน ส่งเสริมการศึกษา ต่อสู้เพื่อวิชาชีพ เห็นคุณค่าในวิชาชีพ ให้ความช่วยเหลือปกป้องเมื่อมีปัญหา ให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ให้ผลตอบแทนตามลักษณะผลงาน มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ค่าตอบแทนที่สูง

จากตารางที่ 1 และจากการสัมภาษณ์นำร่อง ผู้วิจัยได้บูรณาการและวิเคราะห์สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ จากแนวคิดทั้งหมดเรียงตามลำดับแนวคิดที่มีความเหมือนหรือสอดคล้องกันจากมากไปน้อย ซึ่งวิเคราะห์สรุปได้ 15 ตัวประกอบพื้นฐาน ได้แก่ 1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 4) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 5) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 6) การทำงานอย่างมีความสุข 7) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 8) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 9) ความก้าวหน้าในงาน 10) การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 11) การให้อิสระในงาน 12) การยอมรับในความสำเร็จ 13) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 14) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 15) การให้สวัสดิการ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้จะได้ตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลที่ครอบคลุมมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้นำตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์การตามแนวคิดที่ได้จากการประมวลสรุปจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล ในระดับความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่มตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ได้ 20 ตัวประกอบพื้นฐาน คือ

1. โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ หมายถึง องค์การมีลักษณะโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน ไม่เปลี่ยนโครงสร้างบ่อย และไม่มีผู้บริหารหลายชั้น
2. ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน หมายถึง การให้บุคลากรออกความคิดเห็นอย่างอิสระ และองค์การรับฟังความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่
3. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคน

ในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ วิธีดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับข้อมูล อำนาจ ในการสร้างงานและร่วมกันรับผิดชอบ จนมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการร่วมมือกันทำงานกับบุคลากรอื่นทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ทำให้บุคลากรที่จะปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์การต่อไป

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและร่วมมือทำงานกับบุคลากรอื่นทั้งในและนอกหน่วยงาน ได้รับอำนาจในการสร้างงานและร่วมกันรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รู้สึกมีคุณค่าต่อทีมงาน

5. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง หมายถึง การจัดสิ่งในการอำนวยความสะดวกในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานอื่นได้ทุกระดับ รับผิดชอบต่อข้อมูล และทิศทางขององค์การ

6. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึง การเห็นคุณค่าของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์งาน มีส่วนในการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ได้รับความเชื่อถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์การ

7. สภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ หมายถึง การจัดหาเตรียมสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยให้เกิดความคล่องตัว ความชำนาญและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย แสงสว่างที่ให้การปฏิบัติงานเกิดคุณภาพ

8. การทำงานอย่างมีความสุข หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้บุคลากรสนุกกับงาน มีการสนทนาการ บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีอัตรากำลังเหมาะสมกับภาระงาน มีการขจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน

9. ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง การจัดเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้สอนงานแก่บุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ที่จะช่วยในการปรับตัวและเป็นแบบอย่างในการทำงาน

10. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมในการที่จะพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถด้านบริหาร มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่าง คอยให้ความช่วยเหลือช่วยแก้ไขปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ

11. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การดำเนินการและสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาและรับสิ่งใหม่ๆ ความรู้ ทักษะการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดให้ไปอบรมทั้งในและนอกประเทศ สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการวางแผนใน

อาชีพ การบอกกล่าวเนื้องานและกำหนดลักษณะเฉพาะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นและยกระดับวิชาชีพ เกิดความคิดสร้างสรรค์และความผูกพันต่อองค์กร

12. ส่งเสริมงานวิจัยทุกสาขา หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีการทำวิจัยในหน่วยงานทุกสาขาทั่วทั้งกลุ่มงาน และสนับสนุนทั้งทุนและเวลาในการทำงานวิจัย

13. ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความก้าวหน้า บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้น ได้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ

14. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย หมายถึง การมีความไว้วางใจบุคคลให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ ให้อิสระในการสร้างสรรค์งานใหญ่ๆ มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ

15. การให้อิสระในงาน หมายถึง การให้อำนาจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างมีอิสระ สามารถใช้ดุลยพินิจด้วยตนเองในการปฏิบัติงานตามขอบเขตแห่งวิชาชีพ

16. การยอมรับในความสำเร็จ หมายถึง การยอมรับในผลงาน ชื่นชมในความสำเร็จของบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและเปิดเผย

17. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน หมายถึง การมีระบบการเนิ่นงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ที่ช่วยให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานมีความสมดุลสอดคล้องสัมพันธ์กัน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ให้เลิกงาน การร่วมกันทำงาน จัดสถานที่ออกกำลังกาย มีส่วนช่วยเหลือในการดูแลเด็กและคนชรา สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง การสนทนากการ

18. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีกรอบการประเมินที่ชัดเจน และเป็นธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

19. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หมายถึง การพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม พิจารณาความดีความชอบอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีการจำแนกความแตกต่างของการให้ค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมกับงานที่ทำ ความสามารถ ประสบการณ์และผลการปฏิบัติงาน จัดสรรค่าตอบแทนด้วยความยืดหยุ่น

20. การให้สวัสดิการที่ดี หมายถึง การให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน โดยอาจเป็นในรูปแบบเงินหรือบริการที่ไม่ใช่เงินแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์มาผสมผสานโดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของเนื้อหาพร้อมกับอาจารย์ที่ปรึกษาและให้ผู้ทรงคุณ

วุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ได้ตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล 15 ตัวประกอบพื้นฐาน คือ

1. โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ หมายถึง องค์การมีลักษณะโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน ไม่เปลี่ยนโครงสร้างบ่อย และไม่มีผู้บริหารหลายชั้น

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้รับรู้ นโยบาย ข่าวสาร การดำเนินงานและความเคลื่อนไหวต่างๆ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ วิธีดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติงาน สามารถให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนจัดกิจกรรมให้บุคลากรร่วมกันคิดและแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีระบบงานโปร่งใส มอบหมายให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน มีระบบการสนับสนุนด้านการประสานงานการทำงานเป็นทีมที่ดี

3. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง หมายถึง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานอื่นได้ทุกระดับ รับทราบข้อมูลทิศทางของกลุ่มงาน

4. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึง การเห็นคุณค่าของความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากร มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์งาน มีส่วนในการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ได้รับความเชื่อถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในกลุ่มงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ไว้วางใจ ให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือห่วงใยดูแลทุกข์สุขกับบุคลากรทุกคน

5. สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน หมายถึง การจัดหาเตรียม สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพที่จะช่วยให้เกิดความคล่องตัว ความชำนาญและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ได้ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ที่ให้การปฏิบัติงานเกิดคุณภาพ

6. การทำงานอย่างมีความสุข หมายถึง การตอบสนองความต้องการของบุคลากร ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้บุคลากรสนุกกับงาน มีการสนทนาการ บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีอัตรากำลังเหมาะสมกับภาระงาน มีการจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน

7. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารมีบุคลิก ลักษณะและพฤติกรรมในการที่จะพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถด้านบริหาร มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ส่งเสริมบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่าง คอยให้ความช่วยเหลือช่วยแก้ไขปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความเมตตา เอาใจใส่เอื้ออาทรต่อบุคลากร มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและลงมาสัมผัสการทำงานของบุคลากร

8. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การดำเนินการและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและรับสิ่งใหม่ๆ ความรู้ ทักษะการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดให้ไปอบรมทั้งในและนอกประเทศ สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ มีการบอกกล่าวเรื่องงานและกำหนดลักษณะเฉพาะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีการจัดเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้สอนงานแก่บุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ที่จะช่วยในการปรับตัวและเป็นแบบอย่างในการทำงาน มีการทำวิจัยในหน่วยงานทุกสาขาทั่วทั้งกลุ่มงาน และสนับสนุนทั้งทุนและเวลาในการทำงานวิจัย มีที่ปรึกษาเกี่ยวกับการทำวิจัยและเสนองานวิจัยให้ทำอย่างสม่ำเสมอ

9. ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความก้าวหน้า มีการวางแผนการจัดสายทางก้าวหน้าในอาชีพ การชี้แนะแนวทาง บุคลากรมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน มีความพร้อมในการที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้น ได้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ มีโอกาสเปลี่ยนงานภายในหน่วยงานและหมุนเวียนกันทำงานนอกหน่วยงาน

10. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย หมายถึง การให้ความไว้วางใจต่อบุคลากร โดยมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ ให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ ให้เวลาในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มอบหมายงานที่มีลักษณะเหมาะสม ทราบทิศทางความสำเร็จและตรงกับความต้องการของบุคลากร

11. การให้อิสระในงาน หมายถึง การให้อำนาจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างมีอิสระริเริ่มงานใหม่ๆ สามารถใช้ดุลยพินิจด้วยตนเองในการปฏิบัติงานตามขอบเขตแห่งวิชาชีพ ให้บุคลากรออกความคิดเห็นอย่างอิสระ รับฟังความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่และยอมรับมติของกลุ่ม

12. การยอมรับในความสำเร็จ หมายถึง การยอมรับ ชื่นชมในความสำเร็จของบุคลากรหรือทีมงานที่ได้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและเปิดเผย

13. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน หมายถึง การมีระบบการดำเนินงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ที่ช่วยให้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานมีความสมดุลสอดคล้องสัมพันธ์กัน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ให้เลือกงานได้ การร่วมกันทำงาน จัดสถานที่ออกกำลังกาย มีส่วนช่วยเหลือในการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง

14. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หมายถึง การพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม พิจารณาความดีความชอบอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีการจำแนกความแตกต่างของการให้ค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมกับงานที่ทำ ความสามารถ ประสบการณ์และผลการ

ปฏิบัติงาน จัดสรรค่าตอบแทนด้วยความยืดหยุ่น มีกรอบการประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

15. การให้สวัสดิการที่ดี หมายถึง การให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน โดยอาจเป็นในรูปแบบเงินหรือบริการที่ไม่ใช่เงินแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์การ

4. ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

4.1 โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ

องค์การทุกองค์การต้องมีโครงสร้างอันเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ที่กำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการและแนวทางที่องค์การใช้จัดโครงสร้างจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร

โครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นไปได้ง่ายขึ้น โครงสร้างขององค์การที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารและการประสานงานให้ดีขึ้น โครงสร้างที่ไม่ดีทำให้เกิดความสับสน ความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนของการใช้กำลังความพยายามได้

โครงสร้างองค์การ (Organization structure) หมายถึงระดับของความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการและการรวมอำนาจในองค์การ

องค์การต้องมีโครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการระเบียบแบบแผน โครงสร้างชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของบทบาทเหล่านั้น โครงสร้างถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อประสานกำลังความพยายามของบุคลากรขององค์การ

โครงสร้างขององค์การจะมองได้จากผังแสดงสายบังคับบัญชาขององค์การ ซึ่งจะบอกได้ถึงบทบาทและความคาดหวัง สภาพแวดล้อม การตัดสินใจ การรายงานตามลำดับชั้น การให้อำนาจตามลำดับชั้นในแนวตั้งและระหว่างกันในแนวนอน ซึ่งจะบอกลักษณะความสัมพันธ์และยังมีหน่วยย่อยที่สัมพันธ์กันในด้านสนับสนุน

การกำหนดผังสายบังคับบัญชา อาจทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบ ย่อมแตกต่างกันในด้านการสื่อสาร สัมพันธภาพและอำนาจหน้าที่ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 72- 73)

1. กำหนดตามสายบังคับบัญชาและสายเสริมโดยตรง (Line & Staff Organization) เป็นโครงสร้างที่ใช้กันเป็นสากล ทุกคนรู้อำนาจความรับผิดชอบ ซึ่งให้สัมพันธภาพที่ค่อนข้างง่ายและปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็อาจมีข้อจำกัดที่ลักษณะการสื่อสารตามสายบังคับบัญชาจะ

เป็นทางเดียว จากบนลงล่างและมีลักษณะผูกขาด ปรับเปลี่ยนค่อนข้างยาก ขาดความคล่องตัว การใช้ผังแบบนี้จึงต้องระวังให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้าง เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับจากระดับล่างและมีการสื่อสารระหว่างกัน

2. กำหนดตามหน้าที่โดยให้หน่วยส่งเสริมหรือแนะนำได้มีอำนาจ คุมตามสายการบังคับบัญชา เช่น จัดตั้งหน่วยงานศึกษาพยาบาล หน่วยควบคุมการติดเชื้อ หน่วยบริหารความเสี่ยงภายในโรงพยาบาล มีโอกาสใช้ความรู้ความชำนาญในงานให้เกิดประโยชน์กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เป็นการควบคุมไปในตัวเพราะเกิดการเคลื่อนไหวในด้านนั้นๆ แต่ไม่มีอำนาจในการว่าจ้างเบิกถอนหรือให้ความดีความชอบ นอกจากส่งเสริมงานเรียกว่า Functional organization

3. กำหนดหน้าที่หรือโครงการเป็นการสร้างโครงการ ซึ่งให้ความยืดหยุ่นและมีการรวมตัวกันในระหว่างสายงานได้ดีขึ้น แต่อาจขาดอำนาจตามสายบังคับบัญชา เรียกว่า Ad hoc organization

4. สร้างทีมงานตามสายบังคับบัญชาทั้งในแนวยืนและแนวนอน และให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ แต่ในการปฏิบัติงานอาจต้องพบปัญหาผู้บังคับบัญชา 2 คนขึ้นไปคือ หัวหน้าในแนวยืน ซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรง และมีหัวหน้าในแนวนอน ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการเสริมงานภายในทีมงานนั้นๆ เรียกว่า Matrix organization

โครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญดังนี้(ียงยุทธ เกษสาคร, 2544)

1. นโยบายขององค์การ (Policy) เป็นการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์การ ให้อย่างชัดเจน นโยบายจะเป็นตัวกำหนดหลักและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายของการทำงาน

2. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Objective) จะแสดงให้เห็นถึงจุดหมายสุดท้ายที่ต้องการของการรวมตัวของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

3. โครงสร้างภายในองค์การ (Structure Organization) ส่วนนี้จะสะท้อนให้เห็นรูปร่างหรือหน่วยงานต่างๆภายในองค์การนั้นๆ แสดงให้เห็นถึงสายการดำเนินการภายใน สายการบังคับบัญชาแสดงถึงการจัดสรรส่วนงานต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อาจแบ่งเป็นแบบแผนขององค์การจากโครงสร้างได้ 2 ประเภทคือ

3.1 โครงสร้างที่เป็นระบบแบบแผนอย่างเป็นทางการ (Formal structure) เป็นองค์การที่มีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีความคงที่ มีการวางระบบสิ่งต่างๆไว้ครบถ้วน เพื่อเป็นหลักยึดในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็เป็นไปอย่างมีระบบ มีขอบเขตจำกัด ขาดอิสระเสรี เกิดข้อจำกัดในความสัมพันธ์ส่วนตัว ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย โครงสร้างเป็นระดับตามแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical level) และโครงสร้างเป็นระดับตามแนวนอน (Horizontal level)

3.2 โครงสร้างที่ไม่เป็นระบบแบบแผน (informal structure) เป็นองค์การที่กลุ่มบุคคลมารวมกันเป็นสังคมที่ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีรูปแบบเฉพาะ ไม่มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ

4. กลไกการทำงานหรือกระบวนการทำงาน (Mechanism or process) เป็นการกำหนดกลไกการทำงานเฉพาะในแต่ละส่วน เช่น การมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด มีวิธีการประสานงานในระบบงานภายใน

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงถือได้ว่าเป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงาน

4.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามลำพังคนเดียว การดำเนินงานส่วนใหญ่ขององค์การจึงต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วย

สมยศ นาวิกาน(2545: 1) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของพวกเขาให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ

บทบาทการปฏิบัติการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับผู้บริหาร

Australian Institute of Management (1991 อ้างถึงใน กุลธิดา พรหมตุ่น, 2545) เสนอบทบาทของผู้บริหารในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1) การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร เป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆของหน่วยงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการปรึกษาหารือ การตกลงเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข้อมูลต้องตรงประเด็น มีความสม่ำเสมอ ชัดเจน เข้าใจได้ มีการติดต่อชนิดทุกทิศทาง วิธีการสื่อสารอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่นการรายงาน การติดประกาศ การประชุม การแจ้งให้ทราบ การติดต่อสื่อสารต่างๆ

2) การสนับสนุนในการตั้งเป้าหมายและการดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมาย เป็นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการใช้นวัตกรรมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าในตนเองและให้โอกาสริเริ่มการแก้ปัญหา การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้มแข็ง และมีความสามารถเพียงพอในการกระทำสิ่งต่างๆ มีความภูมิใจในตนเอง โดยการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับในความพยายามและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การให้ความสนใจ ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระตามขอบเขต การไม่ใส่ใจต่อสิ่งที่ทำให้มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองลดลง ชื่นชมในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้โอกาสให้มีส่วนร่วมในการริเริ่มการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา การเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา และการประเมินผลการแก้ปัญหา

4) การให้ผลตอบแทนและการชื่นชมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น มีระบบการให้รางวัล การประกาศยกย่อง ชื่นชมในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา การนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารระดับสูง

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมยศ (2545: 20-21) และ Swansburg (2002) สรุปได้ดังนี้

1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อบุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อถูกบอกให้กระทำบางสิ่งบางอย่างจากบุคคลบางคนที่เขาไม่ต้องการกระทำ หรือมองไม่เห็นความจำเป็น อาจจะต้องดำเนินการกระทำ ในทางกลับกันเมื่อมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง จะมีการผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงมาก เพราะว่ามีผลได้ผลเสียกับความสำเร็จของการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่นมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ จะทำให้ผู้แรงจูงใจและความต้องการของผู้บริหาร ทำให้เกิดความไว้วางใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีมากขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์การมากขึ้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและต้องการนำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนด

4) การบริหารมีความง่ายขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการลดระดับของสายงานของผู้บริหาร และสายการบังคับบัญชา ดังนั้นความซ้ำซ้อนและการคลุมเครือในการมอบหมายงานจึงลดลง

5) การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ซึ่งเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้น การรวมความรู้ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว

6) การติดต่อสื่อสารดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อแบบทุกทิศทุกทาง ทำให้ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้องตรงกัน เป็นการปรับปรุงการสื่อสารและเพิ่มความเข้าใจในองค์การของบุคลากร

7) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้นและประสานงานระหว่างกัน

8) ความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจในงานมากขึ้น มีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ความเครียดและความเหนื่อยหน่ายน้อยลง ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

9) ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความสูญเสียต่างๆ เช่น การขาดงาน การลาออก โอนย้าย และการปฏิบัติงานล่วงเวลา เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นจะมีความรู้สึกผูกพันกับงานส่งผลต่อการลดความรู้สึกเฉื่อยชา การขาดงานและการออกจากงานน้อยลง

10) ได้ประโยชน์ในทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มขึ้นจากการที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ได้ประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ได้ประสบการณ์จากการตัดสินใจในงาน

การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในองค์การ

ในการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2539 อ้างถึงใน กุลธิดา พรหมตุน, 2545) ให้ความเห็นว่าต้องประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วนคือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเต็มใจที่จะมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเองต้องมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจแทนผู้บังคับบัญชา และนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติในส่วนของผู้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจในการปฏิบัติ และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสร้างบรรยากาศในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านสารสนเทศ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้สารสนเทศชนิดต่างๆอย่างเสรี มีการสื่อสารอย่างทุกทิศทุกทาง ให้รับรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในหน่วยงานและมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานอื่นๆอย่างไร แต่ควรมีการกำหนดระดับความลับของสารสนเทศ และเปิดเผยทันทีที่ได้รับเพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้ความจริงที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดการตอบสนอง

ไปในทางบวก นอกจากนี้การเผยแพร่สารสนเทศภายในหน่วยงานเช่นรายงานต่างๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องมีการรับผิดชอบ

2. การเป็นตัวแทนในการเลือกตัวบุคคลมาเป็นตัวแทนกลุ่ม ต้องให้ทุกคนมีโอกาสเป็นตัวแทนกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน และสมาชิกต้องยอมรับว่าบุคคลที่ได้รับเลือกนั้นได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนเองอย่างแท้จริง

3. การเห็นพ้องต้องกัน ทุกคนต้องให้การยอมรับว่าเป้าหมายร่วมคือผลประโยชน์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรและตัวบุคคลากรเอง

นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเกิดขึ้นได้ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์(2539) เสนอกลยุทธ์ ดังนี้

1. เน้นแต่จุดแข็งและลดจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. จัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่จะช่วยเพิ่มทักษะในงานปัจจุบันและหลักสูตรที่จะเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต
3. เปิดเผยข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ความเคลื่อนไหวภายในหน่วยงาน อย่างลึ้นกรอง ข้อมูลข่าวสารที่นึกเอาว่าสิ่งนั้นไม่มีประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปลอ่ยให้เขาตัดสินใจเรื่องนั้นเอง
4. สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร และความมีน้ำใจภายในทีมงาน บุคคลากรจะทำงานร่วมกันได้ดีที่สุด เมื่อเขาเชื่อว่าการกำลังทำงานบรรลุเป้าหมายปกติ แต่การทำงานเพียงอย่างเดียวทำให้เครียดและเบื่อหน่ายได้ ดังนั้นควรส่งเสริมให้มีการพบปะสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการ และเมื่อมีการทำงานร่วมกันได้ดี ควรแสดงความชื่นชมในสิ่งที่พวกเขาทำอยู่ พร้อมกับยกย่องเป็นตัวอย่างแก่ทีมงานอื่นๆ

5. มอบหมายโครงการให้ทีมงานแล้วให้พวกเขาคิดหาวิธี แก้ปัญหาเอาเอง โดยเพียงให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร

6. รักษาบุคลากรร่วมทีมไว้ให้อยู่ด้วยกันตลอดไป เมื่อการทำงานเป็นทีมเริ่มอยู่ตัวพยายามให้อยู่ด้วยกันตลอดไป แต่ถ้าการเลื่อนตำแหน่ง ให้หาตำแหน่งใหม่ๆ ภายในหน่วยงาน เพื่อให้อยู่ร่วมกันเหมือนเดิม

7. ประกาศความสำเร็จของทีมงานและแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้บังคับบัญชามีความชื่นชมในผลงานของพวกเขา และเสนอผลงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบด้วย

8. มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทน เพื่อเป็นการฝึกฝนให้พวกเขามีประสบการณ์สำหรับก้าวไปสู่ตำแหน่งใหญ่ต่อไป แต่อย่ามอบอำนาจที่เกินความสามารถที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบไหว โดยเริ่มต้นจากการมอบโครงการเล็กๆให้ทำก่อน และถ้าพวกเขาบอกว่าโครงการ

นั้นใหญ่เกินกว่าที่เขาจะรับผิดชอบได้ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคือการชี้แนะว่ามีวิธีการอย่างไรที่จะบริหารโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จ

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ในปัจจุบันและเป็นที่ยอมรับว่าได้ผลในเชิงปฏิบัติมากมี 3 ระบบคือ

1. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultive management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งรูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจ ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการเหมาะสมสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป

2. ระบบกลุ่มคุณภาพ (QC circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบของกลุ่มทำงาน เช่น กลุ่มคิวิซี กลุ่ม 5 ส. ระบบนี้เหมาะที่จะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติหรือระดับหัวหน้างาน เพราะจะเป็นการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion system) เป็นรูปแบบเสนอแนะความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการกรอกตามแบบฟอร์มข้อเสนอแนะที่กำหนดไว้ เช่น ปัญหาที่พบคืออะไร สาเหตุของปัญหามาจากไหน มีวิธีแก้ปัญหอะไรบ้าง และผลที่คาดว่าจะได้รับที่ดีกว่าเดิมมีอะไรบ้าง ซึ่งข้อเสนอแนะที่ได้นี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและความสนใจผูกพันในองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน คณะกรรมการจะต้องพิจารณาข้อเสนอแนะจากแบบฟอร์มต่างๆ ว่าความคิดที่เสนอมานั้นเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใด ความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติมีมากน้อยเพียงใดสมควรทดลองดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ ระบบข้อเสนอแนะนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศของการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นโดยให้ความเชื่อใจและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิด และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหารจะเป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือผู้ให้คำปรึกษา ให้ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นกันเอง เปิดใจและสนใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและการยอมรับซึ่งกันและกันในการทำงาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม นอกจากจะเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานด้วยจึงนับได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวประกอบของการคงอยู่

4.3 การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง การติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับขนาดความพร้อมและความตั้งใจในการเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดความเข้าใจเป็นสำคัญ(ธงชัย สันติวงษ์, 2545)

วรรณารถ แสงมณี (2544) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเสมือนสื่อในการนำความประสงค์ ความคิดเห็นในทุกระดับให้มีโอกาสได้ส่งผ่านถึงกัน การสื่อสารและการจูงใจที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด การสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันและยังมีผลเชื่อมโยงไปถึงการจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และเกิดความภักดียึดมั่นผูกพันต่อองค์การร่วมกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ที่กล่าวว่าความสามารถในการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีนั้นหมายถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์การหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเรื่องราวขององค์การและธุรกิจขององค์การเช่นเรื่องราวในองค์การพยาบาล ทำให้รับรู้ได้ว่าผู้บริหารพูดว่าอะไรและจะบริหารจัดการรวมถึงดำเนินการอย่างไร สำหรับผู้บริหารเองก็จะได้รับทราบเรื่องราว เหตุการณ์ต่างๆ รวมถึงความต้องการของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งทางคุณภาพและประสิทธิภาพในองค์การได้

การสื่อสารที่ไม่ดีหรือขาดประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดความตึงเครียดในองค์การได้หรือจะก่อให้เกิดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ และอาจทำให้อัตราการขาดงาน โอนย้าย ลาออก มากขึ้น สิ่งตามมาคือผลผลิตที่ต่ำและไม่มีคุณภาพ (Swansburg, 1996)

ผลดีที่จะมีต่อการทำงานเมื่อใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือมีการพยายามในการทำงานสูงของทุกๆฝ่าย เกิดความตั้งใจ ความสนใจในการทำงาน พนักงานทุกระดับมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นเพราะความภาคภูมิใจในตนเองที่เป็นที่ยอมรับและยอมรับข้อเสนอแนะ ยอมรับว่ามีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จ เมื่อผลงานออกมาดี ผลงานนั้นก็จะเป็นตัวกระตุ้น เป็นแรงเสริมให้ทุกคนร่วมมือกันยิ่งขึ้น มีความสามัคคีกลมเกลียวกันมากขึ้น ผลงานที่ดีเป็นผลมาจากการสื่อสารที่ดีมีระบบ ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจกัน รักงานที่ทำ ภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน มีส่วนร่วมและเชื่อมั่นมากขึ้น ทำให้ไว้วางใจกันมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารทำให้เกิดความไว้วางใจ เห็นคุณค่าของตนเองต่อองค์การ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน จึงจัดได้ว่าเป็นตัวประกอบหนึ่งของการคงอยู่ขององค์การ

4.4 สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน

สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีความสำคัญยิ่งสำหรับมนุษย์ เพราะมนุษย์ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ จำเป็นต้องทำความรู้จักกับบุคคลอื่น เพื่อสนองความต้องการพื้นฐานของตนเอง มีพัฒนาการด้านความคิดและสังคม ก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการที่จะเผชิญความจริงรวมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี (Johnson, 1986 อ้างถึงใน รุ่งนภา ชั้นแจ่ม, 2543)

สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึงกระบวนการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ร่วมงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการแสดงออกในลักษณะของความเป็นมิตร มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ให้เกียรติ เอาใจใส่ ให้ความร่วมมือและให้ความสนิทสนมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดและมีการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งมีการแสดงออกของความสัมพันธ์ทั้งด้านร่างกาย วาจาและใจ ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กัน(รุ่งนภา ชั้นแจ่ม, 2543)

การมีสัมพันธภาพที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น นำมาซึ่งความพึงพอใจ ไม่มีความเครียดหรือความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทีมสุขภาพ จำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานทั้งในทีมสุขภาพเองและต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ดังนั้นการมีสัมพันธภาพที่ดี โดยเฉพาะสัมพันธภาพในทีมสุขภาพยังส่งผลให้บุคลากรในทีมสุขภาพอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ส่งผลให้อยู่ในองค์กรได้นานๆ มีความผูกพันต่อองค์กร มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร(ปริยาพร อนุตรโรจน์, 2542: 103)

ตัวบ่งชี้สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

Beyer & Marshall (1981อ้างถึงใน วัชรมา มณีภาศ, 2543) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานประกอบด้วย

1. ความมั่นใจและความไว้วางใจ หมายถึง การมีความเชื่อตรง พึ่งพาอาศัยผู้อื่น ความตรงไปตรงมา การยอมรับ มั่นใจในความสามารถของกันและกัน ยินดีร่วมงานกับผู้ร่วมงานทุกคน มีความเชื่อถือให้เกียรติและไว้วางใจผู้ร่วมงานในการทำงานร่วมกันและในการเปิดเผยข้อมูลที่เป็น และความรู้สึกของตนเองที่มีต่อผู้ร่วมงานทั้งด้านส่วนตัวและการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความยินดีในการร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ร่วมงานในวิชาชีพเดียวกัน

2. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นความเห็นใจที่จะแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน เต็มใจช่วยทำงานของผู้ร่วมงานให้ดีที่สุด และมีความจริงใจในการช่วยเหลือแบ่งเบาปริมาณงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งสมาชิกเก่าและสมาชิกใหม่ ปกป้องสิทธิประโยชน์และช่วยเหลือกันดูแลและปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นความเต็มใจที่จะรับฟังผู้อื่น ให้การยอมรับนับถือ ยกย่องและให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ ให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาทั้งด้านส่วนตัวและด้านการงาน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างดีที่สุด สนับสนุนแหล่งประโยชน์ต่อการสร้างสมรรถภาพของผู้ร่วมงาน กระตุ้นการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ

4. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ เป็นการมีทัศนคติที่ดีต่อกันของผู้ร่วมงานทั้งด้านส่วนตัวและด้านการงาน การแสดงออกซึ่งความอบอุ่นในการทำงานร่วมกัน ทำงานด้วยความรู้สึกสบายใจ มีการผ่อนคลายมีการติดต่อกันตัวต่อตัว โดยการแสดงออกซึ่งความเคารพแก่กัน ให้ความสนใจและห่วงใยบุคคลอื่น ซึ่งจะมีการแสดงออกโดยมีการร่วมสังสรรค์ทั้งงานภายในและภายนอกองค์การ สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่กัน ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง มีการไต่ถามทุกข์สุขของกันและกัน ให้อภัยแก่กันมีความยินดีต่อผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว

5. การทำงานกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นความร่วมมือกัน กระตุ้นส่งเสริมให้มีการร่วมมือทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม การมีการติดต่อประสานงานกันและ กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ทำงานของตนอย่างดีที่สุดอย่างจริงใจในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์การ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ยอมรับมาตรฐานของกลุ่มส่งเสริมความก้าวหน้าของงานทุกคนมีโอกาสใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความต้องการการรวมกลุ่มสูงและมีความรู้สึกรู้ว่าการทำงานของกลุ่มงานของตนเองมีผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ที่ดีที่สุดได้ กำหนดบทบาทของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มตามความสามารถและมีการทบทวนประเมินผลและแก้ไขผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความต้องการบรรยากาศซึ่งแสดงถึงการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนและมองเห็นคุณค่าของผลงานของบุคคลอื่น ซึ่งจะแสดงออกโดยมีการร่วมมือต่อโครงการใหม่ๆ วิพากษ์วิจารณ์งานอย่างสร้างสรรค์ พยายามปรับปรุงงานอยู่เสมอ จัดการต่อการขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์พร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ หากพบวิธีการทำงานที่ใหม่และดีกว่า และเป็นประโยชน์ในการเพิ่มคุณภาพงานให้สำเร็จได้ ชักจูงสมาชิกทุกคนให้ยอมรับและริเริ่มงานใหม่และสนับสนุนให้ทำสำเร็จ

7. การติดต่อสื่อสารระบบเปิด เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระตรงไปตรงมา มีความรู้สึกปลอดภัยในการอภิปรายปัญหาต่อกันอย่างเปิดเผย เชื่อเพื่อข้อมูลสำคัญต่อกัน ยอม

รับฟังข้อมูลจากบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจและสามารถจัดการกับข้อขัดแย้งได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา สามารถติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวจนเป็นปกติวิสัย ปรีกษาหรือกันอย่างเป็นทางการเองทุกคนรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง และตรงกันทุกครั้ง มีการประสานงานที่ดีต่อกัน มีการแจ้งข้อมูลต่างๆในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม หมายถึงความสามารถในการพิจารณาขอบเขตของหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันด้วยใจสงบและด้วยความจริงใจปราศจากอคติ นั่นคือการสร้างความรู้สึกของการยอมรับผู้ร่วมงานอย่างจริงใจโดยปราศจากความรู้สึกสูญเสีย ความมีคุณค่าของตนเองและสูญเสียการติดต่อระหว่างบุคคล มีความรู้สึกปลอดภัยจากผู้ร่วมงาน มีบรรยากาศที่ปราศจากความเครียดและสามารถให้ข้อติเตียนผู้ร่วมงานได้อย่างสร้างสรรค์ มีสิทธิในการตัดสินใจในการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง มีอิสระที่จะรับผิดชอบการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความมั่นคงและความสม่ำเสมอของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน มีโอกาสเท่าเทียมกันในการพัฒนาตนเอง และมีการได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยอาศัยการพิจารณาจากผลงานเป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ทุกคนโดยปราศจากการควบคุมซึ่งกันและกัน รู้สึกว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีความสม่ำเสมอ

สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ทำให้บุคคลากรเกิดความมั่นใจ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สร้างความพึงพอใจในการทำงาน จึงจัดได้ว่าเป็นตัวประกอบหนึ่งของการคงอยู่ในองค์การ

4.5 สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ มีการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมบางอย่างได้แก่ นโยบาย ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสารในองค์การ เพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบ ตลอดจนสิ่งต่างๆภายในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ซึ่งบรรยากาศขององค์การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้และรู้สึกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในด้านความคิดริเริ่ม ความตั้งใจปฏิบัติงาน ตลอดจนทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และจะส่งผลต่อปริมาณงาน คุณภาพงานและความพึงพอใจและการคงอยู่กับองค์การ (Max, 2001)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานภายในที่ทำงาน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสาร อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งปลูกสร้าง จัดหาอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเพียงพอ อุปกรณ์ที่ทันสมัย มีความปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่สถานที่แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียงและบรรยากาศที่มีความสนุกสนานในการทำงาน เพื่อช่วยให้เกิดความ

คล่องตัว ความชำนาญและมีความสามารถในการปรับปรุงงานและปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทั้งในด้านความคิด สติปัญญาและการกระทำต่างๆ ซึ่งเป็นการช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมากยิ่งขึ้น

บุคคลควรได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีผลดีต่อสุขภาพ การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้บุคคลทำงานได้ด้วยความสะดวกสบายมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุ (เสนาะ ตีเขาว์, 2543)

เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี การมีสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะตามหลักของวิทยาการจัดสภาพงาน ซึ่งรวมไปถึงการออกแบบโครงสร้าง การก่อสร้าง การจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม ได้แก่การมีอุปกรณ์ต่างๆเพื่อความสะดวกรวดเร็วและผ่อนภาระการทำงาน รวมทั้งคำนึงถึงเวลาและการเคลื่อนไหวที่มีผลกระทบต่อการทำงาน วิธีการทำงาน โดยจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัย และสุขภาพของผู้อยู่ในองค์การ จึงควรมีการจัดและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม เพื่อช่วยสร้างความพอใจในการทำงาน เพื่อผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ลดความเบื่อหน่ายซ้ำซากจำเจของงาน การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพราะจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ได้รับความสะดวกและไม่เสี่ยงต่ออันตรายต่างๆจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดี บรรยากาศที่มีความสนุกสนานในการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติงานจะเห็นได้จากองค์การที่มีผู้นำที่เน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน มีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจดี รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคมและทางจิตใจที่ดีเพียงพอที่จะสร้างเสริมบรรยากาศที่ดีได้ Brawn and Moberg (1980) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การนอกจากจะช่วยวางรูปแบบ ความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การแล้วยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย

อุนตา นพคุณ (2527)และละออ หุตางกูร (2535) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆในที่ทำงาน ประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ ห้องปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.1 แสงสว่าง เป็นที่ทราบกันดีว่า แสงสว่างมีความสำคัญต่อการทำงานมิใช่น้อย แสงสว่างน้อยทำให้ต้องเพ่งสายตามาก ทำให้กล้ามเนื้อตาล้าได้ ทำให้ขาดสมาธิในการทำงาน

1.2 เสียง กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง สิ่งที่ย่อมทำลายสมาธิอย่างแน่นอน และยังเป็นอันตรายต่ออวัยวะรับเสียงคือเยื่อแก้วหู หากต้องทำงานในที่ที่มีเสียง

ดังนั้นต้องใช้ความสนใจพิเศษในการทำงานเพียงแค่ 6 ชั่วโมงผ่านไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการอ่อนล้า ซึ่งตรงกันข้ามเมื่อปิดห้องเปิดแอร์ให้อากาศหมุนเวียน การทำงานจะมีสมาธิมากขึ้น

1.3 การถ่ายเทอากาศ ความสำคัญคือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ การถ่ายเทอากาศจะต้องขึ้นกับตัวแปร 3 ตัวคือ อุณหภูมิ ความชื้น ความหมุนเวียนอากาศ การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นกับอุณหภูมิเป็นตัวประกอบ หรือเป็นปัจจัยที่สังเกตหรือรู้สึกได้ง่ายที่สุด เพราะถ้าอุณหภูมิร้อนไป อารมณ์จะเริ่มหงุดหงิด โกรธง่าย ขาดสมาธิ

1.4 ห้องปฏิบัติงาน ควรจัดสถานที่ทำงานเช่น โต๊ะ เก้าอี้ ห้องต่างๆให้เพียงพอแก่การใช้สอย เหมาะกับจำนวนเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย และภายในหอผู้ป่วยควรมีห้องทำกิจกรรมพยาบาล สำหรับตัวเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลเอง โดยไม่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย ได้แก่ ห้องประชุมปรึกษาหารือ ห้องสำหรับค้นคว้า และห้องพักผ่อน เป็นต้น

1.5 เครื่องมือใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ถ้ามีอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆพร้อมครบครันวางไว้เป็นระเบียบ สะดวกแก่การใช้งาน จะช่วยลดระดับความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้นจะเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ควรจะต้องจัดสถานที่ให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมสุขภาพผู้ปฏิบัติงาน โดยห้องจะต้องไม่แออัด ระบายอากาศดี ไม่อับชื้น แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน แบ่งเป็นด้านสัมพันธภาพ และด้านการสนับสนุน

2.1 ด้านสัมพันธภาพ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกัน อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่มก็ได้ โดยอาศัยการแสดงออกทั้งทางกาย วาจา ใจ ต่อผู้อื่น ระบุว่าบุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลพวงมาจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเชื่อว่ามนุษย์อยู่ได้อิทธิพลของความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตั้งแต่เกิดออกเป็นตัวตนจนกระทั่งวาระสุดท้ายของชีวิต มนุษย์เป็นสัตว์สังคมไม่สามารถหลบเดี่ยวและขาดสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นได้ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นระหว่างบุคคลเพื่อการมีชีวิตที่เป็นสุข บุคคลต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยการมีปฏิสัมพันธ์นี้ทำให้เกิดการตอบสนอง การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

2.2 ด้านการสนับสนุน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในด้านการทำงาน ด้านวิชาการและกิจกรรมทางสังคม การสนับสนุนจากหน่วยงานเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาทางสังคมที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมมนุษย์ การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือและเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึกต่างๆซึ่งกันและกันเพื่อให้

เกิดความมั่นคง พยาบาลเป็นบุคคลหนึ่งซึ่งต้องใช้เวลาในชีวิตส่วนใหญ่เกี่ยวข้องอยู่กับที่ทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ต้องให้การช่วยเหลือดูแลสนับสนุนในการดำรงชีวิตที่ดีของพยาบาล ในการบริหารงานบุคคลถือว่าคนเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิธีการต่างๆที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจให้ปฏิบัติงานในองค์การให้นานที่สุด ในการบริหารองค์การพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลต้องคำนึงถึงสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจของพยาบาล เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาสุขภาพ ขาดขวัญและกำลังใจแล้วจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลให้การพยาบาลต่ำกว่ามาตรฐานได้ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้ โดยมีการอบรมพัฒนาความรู้และส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อเป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งทีมวิชาชีพและทีมสหวิชาชีพ เมื่อมีปัญหาอุปสรรคต้องให้ความช่วยเหลือให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และให้โอกาสได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานและเชื้อต่อการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความต้องการพัฒนาตนเอง และด้านบรรยากาศแบบประชาธิปไตย

3.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ความมากน้อยที่พยาบาลมีอิสระในการตัดสินใจหรือปฏิบัติการพยาบาลด้วยตนเอง ยิ่งพยาบาลได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็จะทำให้เขาได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทายให้คิดและนำมาพัฒนาการพยาบาลให้ดีขึ้น

3.2 ด้านการต้องการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานที่สำคัญเบื้องต้นของการพัฒนาทั้งหลาย โดยก่อนลงมือพัฒนาสิ่งใดนั้น ควรหาทางปรับปรุงพัฒนาตัวเองก่อน การยอมรับความเชื่อถือจึงจะเกิดขึ้น การพัฒนาตนเองเป็นศาสตร์และศิลป์ขั้นสูง ไม่มีหลักสูตรการศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่างๆจำนวนมากยังไม่มีความรู้ในการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่แจ่มชัด จึงควรช่วยขยายศึกษาและเพิ่มทักษะในการพัฒนาตนเอง

3.3 ด้านบรรยากาศแบบประชาธิปไตย เป็นการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคม ซึ่งวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้นประกอบอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจกันและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน บรรยากาศแบบประชาธิปไตย จะยึดหลักเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล มีความเคารพเชื่อมั่นในเหตุผล และนำเหตุผลนั้นไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ทั้งทางด้านวัตถุและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความเชื่อที่ว่าบรรดาความรู้ทั้งหลายนั้นได้มาจากประสบการณ์ ดังนั้นความรู้ที่ได้จึงเป็นเพียงความจริงในชั่วขณะหนึ่ง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้นหรือพิสูจน์ให้เป็นอย่างอื่น

บรรยากาศแบบนี้มีความเชื่อว่าทำให้บุคคลมีความสามารถในการปรับปรุงงานและปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า ทั้งในด้านความคิดสติปัญญาและการกระทำต่างๆจึงเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน เกิดความคิดริเริ่ม ความตั้งใจปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพงาน ความพึงพอใจและการคงอยู่ในองค์กร

4.6 การทำงานอย่างมีความสุข

ความรู้สึกเป็นสุข ความรู้สึกพึงพอใจของบุคคล และการทำงานที่ทำให้ชีวิตมีคุณค่า มาจากแนวคิดของคุณภาพชีวิตการทำงานที่หมายถึงการพัฒนาให้บุคคลมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพการทำงานที่ดีภายใต้การทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัยได้รับผลประโยชน์สิทธิต่างๆ อย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคม (กนกพร แจ่มสมบุญ, 2539)

การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในการทำงาน เกิดความจงรักภักดี คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เสียสละเวลาให้กับการทำงาน เพื่อให้โรงพยาบาลบรรลุเป้าหมาย ลดการขาดงาน การลาออกโยกย้าย ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงพยาบาล

การที่พยาบาลได้รับการตอบสนองของความต้องการของงาน จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ยิ่งงานหรือองค์การตอบสนองความต้องการของพยาบาลและทำให้พยาบาลมีความสุขใจมากเท่าใด ก็จะทำให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

ความสุขในการทำงาน เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลตามแรงปรารถนา (Human needs) ในสิ่งนั้นๆ มีความพึงพอใจในงานที่ตนกระทำ ส่งผลต่อความพึงพอใจในชีวิต ให้ความรู้สึกของอารมณ์ด้านบวก และจะให้ความรู้สึกของอารมณ์ด้านลบในระดับต่ำ (Diener , 2003)

Kerce and Kewley (1993) กล่าวว่าวิธีการหรือเทคนิคในการเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจในงานโดยรวม (The global approach) เป็นความรู้สึกโดยรวมที่เกี่ยวกับงานของคน การศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวม มีประโยชน์ในการทำนายพฤติกรรมการทำงาน เช่นการเข้าออกงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน (สมสุข ติลกสกุลชัย, 2533)

2. ความพึงพอใจในงานรายด้าน (Facet approach) เป็นการศึกษาความพึงพอใจในงานที่มุ่งไปที่ความพึงพอใจรายด้าน หรือความคาดหวังที่แตกต่างกันของคนที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ประโยชน์ในการศึกษาความพึงพอใจในงานรายด้าน คือทำให้เราสามารถมอง

ภาพของความพึงพอใจในงานได้สมบรูณ์มากขึ้น จะเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่เฉพาะเจาะจง เพื่อปรับปรุงความพึงพอใจในงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ได้ว่าเป็นงานที่มีคุณค่า จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความต้องการ ทุ่มเทอย่างหนักหรือพยายามทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลักษณะของงานที่ดีจะเป็นแรงจูงใจภายในในการทำงานของบุคคล ทำให้เขารู้สึกอยากทำงาน ผลงานที่ดีจะเป็นรางวัลให้กับตนเอง และถ้าผลงานออกมาไม่ดี บุคคลก็จะพยายามมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่น่าพอใจ เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพงานที่ดี ลักษณะงานที่ดีจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน มีความสุขและสนุกกับงานที่ทำ

4. ความผูกพันกับงาน เป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทในงานของบุคคล การพิจารณาความผูกพันของงานต้องคำนึงถึงสิ่งที่บุคคลต้องลงทุนในงานและเรื่องราวทางด้านจิตวิทยาได้แก่ เวลา ความมานะอดทน พลังงานและความอยู่ดีมีสุข (Well-being) ความมีศักดิ์ศรีของบุคคล การที่บุคคลมองว่างานคือความสำเร็จอย่างหนึ่งในการวางแผนชีวิตของบุคคล

ความพึงพอใจในงานมีผลต่อการทำงาน ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข นับได้ว่าการทำงานอย่างมีความสุขเป็นตัวประกอบอย่างหนึ่งในการคงอยู่ในองค์การ

4.7 การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

การเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานในทุกหน่วยงานและทุกวิชาชีพ โดยเฉพาะการบริหารทางการพยาบาลต้องการผู้นำของตนเอง ถ้าจะพิจารณาถึงองค์การ ผู้นำถือเป็นหัวใจขององค์การและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ถ้าหากองค์การขาดผู้นำหรืออาจมีผู้นำที่ไม่เหมาะสมก็จะทำให้องค์การนั้นไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2543) ผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การและการบริหารงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อสื่อสาร ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2544)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นค่านิยมจุดมุ่งหมาย เพื่อไม่ให้ผู้

ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ ตัวประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

บารมี หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่จะทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (Web, 1947 cited in Bass, 1985: 36) ลักษณะของผู้นำบารมีได้แก่ มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นแบบอย่างของลูกน้องในเรื่องของค่านิยม ทศนคติ และการคาดหวังต่อการทำงานและองค์การ สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคาดหวังและเชื่อว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามเป้าหมาย มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง สร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น ถ้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่ง และเงินทองเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ใช้กลวิธีใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รับผิดชอบต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหาพฤติกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในนวกกลยุทธ์ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม และให้ความสนใจ ความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งมีพฤติกรรม 3 ลักษณะคือ การคำนึงถึงการพัฒนา การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการเป็นครูพี่เลี้ยง

การกระตุ้นปัญญา คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหาและรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยการให้หลักเหตุและผล การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ การคำนึงถึงการคงอยู่ การใช้ประสบการณ์และการสังเกต

การสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ ให้อารมณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จะทำให้กิจการงานของหน่วยงานดำเนินไปได้โดยราบเรียบและก้าวหน้า เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วย

งาน พฤติกรรมการเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ ของผู้ร่วมงานด้วย

ทักษะที่จำเป็นในการทำงานของผู้นำที่ดี แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

1. Technical skill เป็นทักษะหรือความรู้ในทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน ทักษะหรือความชำนาญประเภทนี้ เป็นทักษะเบื้องต้นที่ผู้นำต้องมี

2. Human skill เป็นทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ การจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3. Conceptual skill ทักษะหรือความสามารถในการคิดวิเคราะห์เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีคุณสมบัติ เพื่อเสริมสร้างทักษะและภาวะผู้นำคือ

1. การให้อำนาจ (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการควบคุมการทำงานต่างๆ อาจทำได้โดยให้สมาชิกในกลุ่มได้ร่วมตัดสินใจหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. การหยั่งรู้ (Intuition) เป็นความสามารถในการเข้าใจในสถานการณ์ได้ในทันใดหรือในระยะเวลาอันสั้น สามารถให้เหตุผลได้โดยไม่ต้องใช้เวลาพิเคราะห์วิเคราะห์ สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม สร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในใจของสมาชิกในกลุ่ม

3. ความเข้าใจในตัวเอง (Self-understanding) คือความสามารถที่จะต้องตระหนักถึงศักยภาพของสมาชิกในกลุ่ม จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละบุคคลและสามารถนำจุดเด่นของบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และลดจุดด้อยลงด้วยในขณะเดียวกัน วิธีการที่จะสามารถที่จะเข้าใจสมาชิกในกลุ่มและให้สมาชิกในกลุ่มได้รับรู้ตนเองด้วยก็คือการใช้ระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การประเมินผล การมอบหมายที่ทำทนายเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและคุณสมบัติของแต่ละบุคคล

4. วิสัยทัศน์ (Vision) คือความสามารถที่จะสร้างภาพหรือจินตนาการในสิ่งที่แตกต่างและเป็นเลิศกว่า และที่สำคัญต้องสามารถทำความเข้าใจให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมาด้วย

5. ประสานประโยชน์ (Value congruence) เป็นความสามารถที่จะเข้าถึงทั้งหลักการขององค์การและเห็นคุณค่าของบุคลากรและนำทั้งสองสิ่งนี้มาประมวลร่วมกันกล่าวคือเป็นตัวกลางระหว่างองค์การหรือผู้บริหารกับบุคลากรโดยเริ่มเปลี่ยนแปลงความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้มาประจวบกันประสานเป็นหนึ่งเดียวกันได้

6. มีความทะเยอทะยานและมุ่งในผลสำเร็จ (Achievement and ambition) เป็นการแสดงออกถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองสูงและเข้าใจตนเอง รู้ศักยภาพของตนเองได้เป็นอย่างดี

7. มีความสามารถที่จะเรียนรู้จากคู่แข่ง ผู้นำต้องฝึกเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือปัญหาที่ประสบในอดีตจะถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้และการพัฒนา

8. อุทิศตนให้กับงาน ผู้นำต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน เพราะงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของชีวิตมนุษย์

9. มีทักษะในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ผู้นำต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาก็กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล นั่นคือต้องมีความคิดวิเคราะห์อย่างมีหลักการ พิจารณาความเสี่ยงอย่างละเอียดทุกมุมมอง

10. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำต้องรู้จักธรรมชาติของมนุษย์ และใช้หลักการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปในแต่ละแบบ

11. มีความคิดสร้างสรรค์สร้างสิ่งใหม่ๆ ผู้นำต้องไม่ติดกรอบด้วยระบบที่มีอยู่ แต่จะต้องพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า ทำให้การทำงานง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เวลาน้อยลง หรือทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนับได้ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของผู้ปฏิบัติ เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จึงถือว่าเป็นตัวประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร

4.8 การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา มีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่าบุคคลจะต้องได้รับการปรับปรุงเพิ่มพูน ทั้งด้านความรู้และทักษะอยู่เสมอจึงจะทำให้การปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิผลสูง ซึ่งการจัดให้มีอย่างต่อเนื่องเป็นรูปแบบที่แน่นอนสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ ความชำนาญ ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน เช่นการสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่ทางหน่วยงานอื่นจัด หรือการจัดประชุมกลุ่ม เพื่อป้อนข้อมูลกลับแก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541)

การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึงกระบวนการซึ่งองค์การจัดขึ้น เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง (De Cenzo and Robbins, 1994 อ้างถึงในชูชัย สมितिไกร, 2542: 298) เป็นขบวนการจัดการกับทรัพยากรบุคคลที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ (ณัฐสุภาพันท์ เขจรนันท์, 2542) ได้แก่การประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผนและฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 247) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ สามารถที่จะช่วยให้งานปฏิบัติงานขององค์การได้ผลสูงขึ้น โดยการใช้ความแตกต่างของบุคคลในหมู่พนักงาน ใจพนักงาน และมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและผลผลิตของพนักงานอีกด้วย การพัฒนาอาชีพ จะมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ ศักยภาพและทัศนคติของพนักงานให้เป็นที่ไปในทิศทางที่องค์การต้องการ พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนาการได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพของตน

การพัฒนาอาชีพ หากดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์การ ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ สรุปได้ดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2542: 298-299)

1. เพื่อรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์การ บุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์การทุกแห่ง และบุคคลเหล่านี้สามารถที่จะหางานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย หากพวกเขาารู้สึกว่าองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญแก่พวกเขา และไม่ได้มีนโยบายหรือมาตรการใดๆที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขาแล้ว โอกาสที่พวกเขาจะลาออกจากงานก็มีสูงอย่างยิ่ง ดังนั้น โครงการด้านการพัฒนาอาชีพจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ยังไม่ทำให้บุคคลที่มีความสามารถเหล่านี้ออกจากองค์การไป

2. ช่วยให้องค์การสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น บุคคลที่มีความสามารถจะพิจารณาเลือกทำงานกับองค์การซึ่งให้ความสำคัญต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคคล ดังนั้นหากองค์การใดที่มีโครงการด้านการพัฒนาอาชีพก็ย่อมจะมีความได้เปรียบในการดึงดูดคนเหล่านี้ให้เข้ามาทำงานกับตน

3. ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ องค์การที่ให้ความสำคัญและความสนใจแก่อนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ย่อมจะทำให้ทั้งบุคลากรภายในองค์การและภายนอกขององค์การนั้นด้วยความรู้สึกที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์การเป็นอย่างดี

4. ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและลดความล้าสมัย การทำงานในตำแหน่งหนึ่งๆเป็นเวลานานๆ ย่อมทำให้เกิดความซ้ำซากจำเจ และไม่ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ อันอาจจะทำให้

บุคลากรล้าหลังต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น การพัฒนาอาชีพ จะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะบุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้และความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นก่อนที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานอื่นๆ

องค์การสามารถสนับสนุนพนักงานในการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ ได้หลายแนวทาง ได้แก่ (Harvey and Bowin, 1996 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543: 248)

1. การอภิปรายของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะเห็นด้วยร่วมกันในกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ มีทรัพยากรเพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งมีโครงการพัฒนาที่ดี มีผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือ

2. วัสดุอุปกรณ์ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เฉพาะด้านที่สามารถช่วยพนักงานพัฒนาอาชีพ วัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวเป็นไปตามความต้องการเฉพาะ

3. ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถใช้เป็นเครื่องมือบันทึกและการอภิปรายเกี่ยวกับจุดอ่อนของพนักงานที่ไม่สามารถครอบคลุมความต้องการของการพัฒนา

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนาอาชีพภายในองค์กร พนักงานจะพยายามระบุและผสมผสานวัตถุประสงค์ของอาชีพเฉพาะของตนให้เข้ากับความต้องการขององค์กร

การพัฒนาอาชีพ ต้องการกิจกรรมหลัก 2 ด้านคือ

1) การวางแผนอาชีพ (Career planning) เป็นวิธีการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพและแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเช่น การประเมินตนเอง (Career resource center) เพื่อศึกษาว่าตนเองมีความสามารถ มีบุคลิกภาพ ความสนใจ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม และแรงจูงใจในอาชีพแบบใด การจัดทำคู่มือการวางแผนอาชีพ ประเมินทางเลือกและโอกาสของอาชีพในอนาคต และการจัดลำดับความสำคัญของงาน ความคาดหวังการตอบแทนจากงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมไปถึงการจัดทำแผนปฏิบัติตามอาชีพ การประเมินผลงานและการให้คำปรึกษาในอนาคต

ถึงแม้ว่าการวางแผนอาชีพ จะเป็นการรับผิดชอบของบุคลากรในการรับผิดชอบต่อการวางแผนอาชีพของตนเอง องค์กรก็มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน

2) การบริหารอาชีพ (Career management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่างๆขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่า องค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคตเช่น การวางแผนกำลังคนสำหรับงานบริการการจัดสายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาในสายอาชีพ การประเมินผลงานและการประเมินศักยภาพหรือความสามารถระบบการทดแทนตำแหน่ง

การให้คุณค่าและให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ ช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจที่องค์กรให้ความสำคัญและความสนใจแก่นักคิด ทำให้มีความก้าวหน้าในศักยภาพของตนเอง นับได้ว่าเป็นตัวประกอบหนึ่งในการเกิดการคงอยู่ในองค์กรได้

4.9 ความก้าวหน้าในงาน

บุคคลที่มีอาชีพต่างๆกัน ย่อมต้องการการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีตำแหน่งและอำนาจ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น โดยมีความเหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพของแต่ละคน หากบุคลากรเหล่านั้นรู้สึกว่างค์กรที่ตนทำงานอยู่มิได้เป็นสถานที่ที่ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพและการงาน พวกเขาก็ย่อมจะเกิดความไม่พอใจ และอาจนำไปสู่การลาออกหรือเปลี่ยนงานได้ในที่สุด ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีนโยบายและมาตรการต่างๆเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ อันจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาบุคคลที่มีความสามารถไว้ได้นานที่สุด (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542: 2)

Walton(1975:95 อ้างถึงใน ปิยวิมล แก้วมณี, 2544)ได้กล่าวว่าในการทำงานนั้น พนักงานมีความปรารถนา 4 ประการคือ

1. ปรารถนาที่จะพัฒนาและขยายขอบเขตความสามารถในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้นไม่ว่าจะโดยวิธีการฝึกอบรม หรือการลาศึกษาต่อมิใช่ปฏิบัติงานหน้าที่อยู่ในตำแหน่งเดิมตลอดไป
2. เมื่อได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะใหม่ๆแล้ว จะนำเอาความรู้ความสามารถเหล่านั้น กลับมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเองในอนาคตต่อไป
3. ปรารถนาที่จะก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม อันจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ญาติพี่น้องและคนอื่นๆในสังคม
4. ปรารถนาที่จะมีรายได้ที่มั่นคงเหมาะสมกับตำแหน่งที่พวกเขากระทำอยู่

โอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง การให้การสนับสนุนบุคลากรที่ทำงานดี มีคุณภาพ มีผลงานเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ ให้มีโอกาสนก้าวหน้าในงาน เช่นให้ได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม การดูงาน และการศึกษาต่อเพิ่มเติมและเมื่อมีโอกาสอันสมควรก็จะต้องสนับสนุน และมอบความไว้วางใจให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการตอบแทน และสนับสนุนส่งเสริมให้มีโอกาสนก้าวหน้าในอาชีพ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2545: 261)

โอกาสนก้าวหน้าในงานของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นและมีคุณค่าทั้งต่อตัวบุคลากรและต่อองค์กรคือทำให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการที่จะรับผิดชอบ

หน้าที่ที่สูงขึ้น ช่วยทำให้บุคลากรมีความทันสมัย จูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันองค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ งานที่ทำมีประสิทธิภาพ ช่วยดึงดูดใจให้คนเข้ามาปฏิบัติงาน ลดการลาออกของบุคลากรที่มีความสามารถและลดต้นทุนด้านบุคลากรด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 ; เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538) การศึกษาของ Taunton, Krampitz, and Woods (1989) พบว่า โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในโรงพยาบาลได้

การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพสามารถจำแนกวิธีการได้ 2 แบบคือ (DuBrin, 2000)

1. ความก้าวหน้าในอาชีพโดยการควบคุมตนเอง (Advancement through taking control of yourself) มีองค์ประกอบย่อยคือ

1.1 ยอมรับและพัฒนาจรรยาวิชาชีพสำหรับตนเอง (Develop a code of professional ethics) จุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาอาชีพคือ การมีจริยธรรมในตนเอง หมายถึงการมีพฤติกรรมที่ดี ซึ่งการมีจริยธรรมในตนเองขึ้นอยู่กับ การได้รับการอบรมเลี้ยงดู การได้รับคำสอน ศาสนา และการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ การมีจริยธรรมวิชาชีพจะช่วยให้บุคคลหลีกเลี่ยงการรับสินบน การทำร้ายผู้ร่วมงานลับหลัง หรือการละเมิดต่อผู้ร่วมงาน

1.2 ประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง (Make an accurate self-appraisal) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งทำให้บุคคลทราบถึงกำลังความสามารถ และสิ่งที่ควรปรับปรุงของตนเอง บุคคลสามารถประเมินตนเองได้จากการตรวจสอบตนเองเป็นประจำ ยอมรับข้อผิดพลาดจากบุคคลอื่นทั้งในงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ

1.3 พัฒนาความชำนาญเพื่อสร้างวิชาชีพ (Develop expertise and build a career around it) เป็นสิ่งสำคัญหากบุคคลทำงานในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการทำงาน จะถูกสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งหัวหน้างานจากการเลือกของกลุ่ม และเมื่อเป็นหัวหน้างาน ความเชี่ยวชาญในงานก็ยังเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าต่อไปอีก ดังนั้นบุคคลต้องมีการพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีการพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้านการบริหารจัดการ งาน การจัดเตรียมงบประมาณ การวางแผนพัฒนา วิเคราะห์ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น

1.4 มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง (Attain high job performance) บุคคลต้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การปฏิบัติงานดีเป็นพื้นฐานในการสร้างอาชีพของตนเอง ความสามารถในการทำงานยังคงเป็นผลสำเร็จในความก้าวหน้าในอาชีพที่สำคัญ บุคคลจึงต้องเสริมสร้างสมรรถนะในงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยไม่ใช้วิธีการเมื่องหรือวิธีที่ปราศจากความยุติธรรม

1.5 เพิ่มความก้าวหน้าโดยการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Keep growing through continuous learning and self-development) บุคคลต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงจะช่วยให้มีความก้าวหน้าในอาชีพได้ ซึ่งการเรียนรู้สามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยการศึกษาดูอย่างเป็นทางการ เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนาและศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศึกษาเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร พัฒนาตนเองโดยการปรับปรุงนิสัยที่ทำงาน ฝึกทักษะการเป็นผู้นำที่มปฏิบัติงานให้มีคุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ

1.6 บันทึกความสำเร็จของตนเอง (Document your accomplishments) การบันทึกความสำเร็จในอาชีพของตนเองอย่างถูกต้อง มีประโยชน์ในการคัดสรรบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง และเก็บไว้เป็นประวัติส่วนตัวได้ เหล่านี้เป็นหลักฐานที่สามารถแสดงให้เห็นถึงการทำงานของตนเอง การบันทึกความสำเร็จของตนเองจะทำให้บุคคลสามารถเลื่อนตำแหน่งได้นั้น ต้องกระทำอย่างมีศักดิ์ศรีด้วยวิถีทางที่ถูกต้องดีงาม และมีวิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารของตนรับรู้ถึงการปฏิบัติงานที่ดีและความรับผิดชอบต่องานของตนเองทั้งงานในองค์กรและในการพัฒนาชุมชน

1.7 สร้างภาพลักษณ์วิชาชีพในอนาคต (Project a professional image) การแต่งกาย บุคลิกภาพ ใ้ะทำงาน บริเวณที่ทำงาน การพูด การใช้ภาษาอย่างถูกต้อง การมีความรอบรู้ ทำให้มีการเพิ่มภาพลักษณ์ทางบวกแก่ตน การตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะเหล่านี้จะทำให้เกิดความไว้วางใจ และความอบอุ่นใจในการประกอบอาชีพ และเกิดความสามัคคีในการทำงาน

1.8 ทำให้อชีพของตนเสียหายน้อยที่สุด (Minimize career self-sabotage) การมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเสียหายนั้นสามารถทำลายวิชาชีพของบุคคลได้ มีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่ออาชีพหลายประการคือ การลั้งเล การก่อความยุ่งยาก หลงตนเอง ขาดความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่มั่นใจในตนเอง คาดหวังเกินจริง อาฆาตพยาบาท ขาดความตั้งใจ ขาดงานและมาทำงานสายบ่อย ได้เถียงผู้บังคับบัญชา สบถสาบาน ซึ่งการที่จะสามารถละเว้นพฤติกรรมเหล่านี้หรือหาทางแก้ไขพฤติกรรม ทำได้โดยการขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

2. ความก้าวหน้าในอาชีพโดยการควบคุมสิ่งแวดล้อม (Advancement through exerting control over the environment) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 ระบุความเจริญสาขาและองค์กร (Identify growth fields and growth companies) การที่บุคคลแสวงหางานในแหล่งที่องค์กรสามารถเจริญเติบโตไปได้เรื่อยๆ จะช่วยให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพด้วย ซึ่งพื้นที่ที่มีความเจริญไม่เฉพาะแต่ในเขตเมืองอุตสาหกรรมเท่านั้น ในเขตพื้นที่ชนบทก็อาจเป็นแหล่งที่มีโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างมาก

มาย ซึ่งบุคคลสามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงานได้จากสื่อสาธารณะ หนังสือพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต

2.2 แสวงหาประสบการณ์ปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง (Obtain broad experience) การนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น บุคคลต้องมีการแสวงหาประสบการณ์ในการทำงานอย่างกว้างขวาง โดยศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น ศึกษาการใช้เทคโนโลยีต่างๆที่ทันสมัย เข้ารับการฝึกอบรมผู้บริหาร เข้าร่วมทีมอื่นในการทำงาน ศึกษามุมมองที่แตกต่างในการพัฒนาองค์กร

2.3 กล้าเสี่ยงอย่างสมเหตุสมผล (Take sensible risks) การทำงานที่สำคัญ บุคคลมักจะประสบกับอุปสรรค หรือความเสี่ยงก่อนที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งการที่บุคคลยอมรับความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้กล้าท้าทาย และมีวิธีการปรับตัวให้อยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานต่างๆได้ด้วยความสบายใจ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงาน

2.4 แสวงหาพี่เลี้ยง (Find a mentor) บุคคลประสบความสำเร็จในอาชีพต้องมีพี่เลี้ยงที่ให้คำปรึกษาในการทำงานอย่างน้อย 1 คน ซึ่งพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าตน มีตำแหน่งสูงกว่า เท่ากัน หรือต่ำกว่า หรือเป็นผู้ที่อยู่นอกวิชาชีพก็ได้ ซึ่งจะคอยช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้ได้รับคำแนะนำในระหว่างปฏิบัติงาน มีแบบอย่างที่ดี ได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับการสอนให้รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ความก้าวหน้าในองค์กร ได้รับการบอกถึงความก้าวหน้าของตนเองและมีผู้รับฟังปัญหาของตน

2.5 ใช้เครือข่ายในการทำงาน (Use your network of contacts) การมีเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ บุคคลแสวงหาเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยาก มีการติดต่อกับเครือข่ายของตนบ่อยครั้ง มีการสร้างเครือข่ายโดยการพบปะผู้คนในทุกเวลา ทั้งระหว่างการประชุมอาหาร ส่งอีเมล แจกนามบัตร ระหว่างการเดินทาง การเที่ยวพักผ่อน ชมการแสดง ในชั้นเรียน การทำกิจกรรมในชุมชนและในองค์กรศาสนา และการเล่นกีฬา รวมทั้งความผูกพันทางอารมณ์ระหว่างบุคคลและพี่เลี้ยง

2.6 แสวงหาความเหมาะสมทั้งบุคคลและองค์กร (Find a good person organization fit) การได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีลักษณะบุคลิกภาพ พฤติกรรมการทำงาน และการแต่งกายเหมาะสม และถูกต้องกับวัฒนธรรมค่านิยมขององค์กรก่อให้เกิดความสบายใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ดี

2.7 ลงทุนเพื่อให้เกิดความโชคดี (Capitalize on luck) ความโชคดีอาจเป็นเหตุการณ์ที่องค์กรขยายหน่วยงานและต้องการคนมารับตำแหน่งสำคัญ นี่ถือเป็นความโชคดีที่บุคคลมีโอกาสสร้างงานให้กับตนเอง บุคคลควรมีการเตรียมตัวอยู่เสมอ สร้างโอกาสให้เกิดโชคโดยไม่รอ

ให้โชคมาหาตน อาสางานเมื่อองค์การขยายหน่วยงาน มีการปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทุกคน

แนวทางที่จะสร้างความก้าวหน้าในงาน มีวิธีการที่สำคัญดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2519 อ้างถึงใน ฅภัทร ทินราช, 2545)

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเพราะความก้าวหน้าในงานนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึก หรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล หน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทน เพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง การที่คนงานหรือกรรมกรก่อการประท้วงนัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะคนงานต้องการรายได้ที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้ส่วนสัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้ความก้าวหน้าในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงานเกิดขึ้นด้วย ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายิ่งงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนเราจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่งๆย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เช่นกลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยมีความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกอื่นๆในกลุ่ม เขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีอาจจะไม่ได้สนใจในงานที่ทำมากนัก แต่ก็อาจมีขวัญดีและสามารถทำให้มีความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดี และมีความก้าวหน้าในการทำงานนั้น ควร

จะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้องจำใจจำใจคอยจับผิด บังคับหรือลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

จะเห็นได้ว่าโอกาสการก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหากบุคคลได้รับโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในการทำงานแล้วก็必将มีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ

4.10 การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย

งานที่มีลักษณะท้าทายเป็นงานที่ต้องอาศัยความสามารถ สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีพิเศษ เป็นเหมือนแรงกระตุ้นและปัจจัยส่งเสริมภาพพจน์ (Self image) ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้สมาชิกขององค์การไม่รู้สึกรำคาญ มีความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง สามารถตอบสนองความสำเร็จในงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน นำไปสู่ความคงอยู่ในองค์การได้ (Harvard, 2002)

บุคคลส่วนมากชอบความท้าทาย องค์การควรสร้างความท้าทายในงานให้บุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรจะมีความรู้สึกว่าได้ความไว้วางใจ ลักษณะงานที่ท้าทายและมีนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานมากขึ้น ให้งานแก่บุคคลที่ต้องการให้คงอยู่กับองค์การที่จะช่วยให้บุคคลเติบโตขึ้นและให้ในสิ่งที่เขาต้องการเพื่อความสำเร็จ จะส่งเสริมให้มีการแข่งขันผลงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ทำงาน ตรงกันข้ามกับงานที่ซ้ำซากจำเจ ทำให้เกิดความเคยชิน ไม่น่าสนใจ ไม่จูงใจให้ทำงาน และเกิดการเบื่อหน่าย (Max, 2001)

การให้โอกาสริเริ่มงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยสมาชิกขององค์การที่มีความรู้สึกว่าเขาได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายและต้องเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานมากขึ้น เท่าใดก็จะมีที่ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่เขารับผิดชอบอยู่มากขึ้นเท่านั้น (Grusky, 1966 อ้างถึงใน กัลยา เพียรแก้ว, 2543) นับว่าเป็นตัวประกอบหนึ่งในการสร้างการคงอยู่ในองค์การ

4.11 การให้อิสระในการทำงาน

องค์การที่มีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะขององค์การที่สมบูรณ์ องค์ประกอบนี้เป็นส่วนประกอบที่ส่งเสริมให้องค์การเจริญเติบโตต่อไป องค์การที่มีความสำเร็จสูงนั้นจะต้องมีการ

ปกครองตนเอง และมีอิสระในระดับสูง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่าอะไรควรควบคุม อะไรควรให้เขาทำเอง ความอิสระจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการเจริญเติบโต

ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติงาน ให้งานนั้นแล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถและรู้สึกว่าการที่จะทุ่มเทกำลัง ความสามารถเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆออกมา เพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า (Steer, 1977 อ้างถึงใน ดร.ณศรี สิริยศารง, 2542)

ความมีอิสระในงานเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของการออกแบบงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์แก่ผู้ปฏิบัติงานคือ ความพึงพอใจ การจูงใจ หน่วยงานที่ขาดความยืดหยุ่น เข้มงวดต่อกฎระเบียบ และควบคุมมากเกินไปจะมีผลต่อการลาออก โอนย้าย เบื่อหน่ายงาน ขาดความเอาใจใส่ในงานและขาดความคิดสร้างสรรค์ (Parker and Wall, 1998) นอกจากนี้ความมีอิสระในงานยังเพิ่มความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรและความยืดหยุ่นในกลุ่มมากขึ้น

การที่พยาบาลแต่ละคนแสดงความเป็นอิสระในการทำงานได้อย่างเต็มที่ภายในขอบเขตของตนเองนั้น เกิดจากระบบขององค์กรหรือหน่วยงานที่ทำงานอยู่ รวมทั้งตัวพยาบาลเองด้วยที่มีความต้องการจะได้รับอิสระ

ความเป็นอิสระแห่งวิชาชีพ แบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (ณัฐสิริกา กุลกาญจนาชีวิน, 2539:

8)

1. ความเป็นอิสระในบทบาทพยาบาล

การมีบทบาทของตนอย่างอิสระ มีความเฉพาะของตนเอง มีความสมบูรณ์ของตนเองภายในขอบเขตของวิชาชีพการพยาบาล ทั้งโดยกฎหมายและจริยธรรม สามารถรับผิดชอบกิจกรรมในวิชาชีพ ปกครองตนเองได้ และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของวิชาชีพอื่น

2. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล

การปฏิบัติการพยาบาลต่อผู้รับบริการเป็นรายบุคคล โดยใช้กระบวนการพยาบาลได้ครบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการการพยาบาล การกำหนดข้อวินิจฉัยทางการพยาบาล การปฏิบัติกิจกรรมพยาบาล รวมไปถึงการประเมินผลในผู้รับบริการ โดยใช้ศาสตร์ทางการพยาบาลเป็นหลัก ตามขอบเขตแห่งวิชาชีพตน ทั้งในการดูแล ช่วยเหลือฟื้นฟู ส่งเสริม ตลอดจนป้องกันปัญหาด้านสุขภาพอนามัย

3. ความเป็นอิสระในควมมีอำนาจของวิชาชีพ

การมีอำนาจในตนเองในการให้บริการทางสุขภาพแก่ผู้รับบริการ ทั้งในภาวะปกติ และเจ็บป่วย โดยที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการการบริการพยาบาลอย่างแน่ชัด กำหนดขอบเขตวิชาชีพได้ และมีความสำนึกต่อคุณค่าของวิชาชีพ

ขอบเขตของความเป็นอิสระแห่งวิชาชีพมี 2 ทิศทางดังนี้ (Joyce and Kathy, 1990:30-34)

1) ความเป็นอิสระจากองค์การพยาบาล (Organizational Autonomy)

หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพมีสิทธิที่จะทำงานในสิ่งแวดล้อมที่ปราศจากกฎระเบียบที่เข้มงวด และการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด พยาบาลวิชาชีพจะคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารจัดการกับหน่วยงานของตนเอง โดยต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดการเกี่ยวกับภาระงาน รวมทั้งการจัดลำดับในการทำงานด้วยตนเอง

2) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล (Clinical Practice Autonomy)

หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพมีสิทธิ มีอิสระที่จะวางแผนการพยาบาล โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ มาเป็นองค์การสำคัญในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง และตัดสินใจปฏิบัติงานในบทบาทที่ต้องตัดสินใจร่วมกับบุคลากรจากวิชาชีพอื่นในทีมสุขภาพ

เทคนิควิธีที่ควรแก่การนำไปปฏิบัติในการเสริมสร้างความเป็นอิสระของวิชาชีพพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536) คือ

1. การเผชิญหน้า เป็นการพบกันต่อหน้าโดยตรง การแสดงออกเยือกเย็น ใช้ความรู้และใช้ความมีเหตุผล

2. เทคนิคของพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม โดยเผชิญปัญหาให้คนอื่นรู้ว่าตนคิดและรู้สึกอย่างไร เพื่อสร้างความเคารพต่อกัน เสนอวิธีปฏิบัติของตนเอง แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและงานของตนให้ผู้อื่นรู้ แสดงสิทธิ ความมั่นใจในตนเอง พฤติกรรมตามแนวทางแห่งสิทธิของตนและแสดงว่ามีแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้

3. วิธีวิเคราะห์อุบัติการณ์เฉพาะกรณี เป็นการวิเคราะห์เฉพาะกรณีทีริเริ่มโดยพิภกรีส เป็นกระบวนการของการศึกษาอุบัติการณ์ที่มีระเบียบวิธี ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดความรู้ หรือเป็นวิธีแสวงหาความรู้ โดยการสะท้อนคิด (Reflective Thinking) ซึ่งเป็นรูปแบบวิธีการสอนแบบสัมมนา

4. การวิเคราะห์การตัดสินใจ โดยลักษณะการปฏิบัตินี้ ทำให้มีโอกาสใช้สิทธิ อันเป็นอิสระในวิชาชีพพยาบาลได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปการให้อิสระในการทำงานจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติมีอำนาจและอิสระในการปฏิบัติ ตามขอบเขตที่รับผิดชอบ จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ ส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน จึงเป็นตัวประกอบหนึ่งของการคงอยู่ในองค์การ

4.12 การยอมรับในความสำเร็จ

การยอมรับในความสำเร็จ มีส่วนสำคัญในการจัดระบบงาน เป็นแรงจูงใจผลักดันให้ บุคลากรทำงานได้อย่างมีศักยภาพ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรตระหนักถึงการยอมรับยกย่องชมเชย ซึ่งการจัดสรรดังกล่าวอาจออกมาในรูปของการให้เงินเพิ่มพิเศษแก่บุคลากร เงินค่าวิชาชีพ ซึ่งอาจ จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานหรืออาจไม่ใช่จำนวนเงินเป็นการส่งเสริมในความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม อาจจะเป็นในรูปของเป็นพิธีการหรือไม่เป็นพิธีการก็ได้

การยอมรับในความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการเกียรติยศ ได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีอิสระในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า เดิม มีประสิทธิภาพสูงกว่า มีผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือโครงการที่กำหนดไว้ และความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานจนประสบความสำเร็จ หากพยาบาลถูกควบคุมการ ปฏิบัติงาน โดยวิชาชีพอื่นในที่มสุขภาพและในหน่วยงาน ย่อมทำให้บุคคลไม่ชอบที่จะศึกษาหรือ ทำงานในวิชาชีพ เพราะมองเห็นว่าไม่ได้รับความนับถือจากสังคม การแสดงถึงความเป็นวิชาชีพ พยาบาลนั้นจะต้องมีอิสระในนโยบายการให้บริการพยาบาลและควบคุมโดยผู้ที่อยู่ในวิชาชีพ พยาบาล การยอมรับในความสำเร็จจึงมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์การ

4.13 ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน หมายถึงความสัมพันธ์ของงานกับช่วงเวลาทั้งหมดของชีวิตหรือช่วงเวลาที่เป็นอิสระจากงาน เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน โดยจัดแบ่งเวลาให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาในกิจกรรมส่วนตัว งาน ครอบครัวและสังคม

การทำงานเป็นเพียงปัจจัยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการมีเวลาส่วนตัวที่ไม่ต้องการให้มีสิ่งใดมารบกวน นอกจากการทำงานแล้วทุกคนย่อมต้องการมีเวลาพักผ่อนเป็นของตนเอง ซึ่งลักษณะการทำงานของพยาบาลที่มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนในการ ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง และใช้เวลาทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมง ทำให้ต้องทำงานในเวลาที่คุณอื่น

พักผ่อน ได้หยุดในเวลาที่ไม่ตรงกับผู้อื่น ทำให้เกิดความลำบากหรือพลาดโอกาสในกิจกรรมที่ต้องการทำ อาจมีผลกระทบเกิดความคับข้องใจ ไม่พึงพอใจในการทำงานได้ องค์การควรมีการจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ที่ช่วยให้ชีวิตส่วนตัวและงานเป็นไปด้วยดี การจัดสรรสัดส่วนของเวลาที่เหมาะสม และในบางโอกาสสามารถเลือกเวลาในการทำงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นในชีวิตได้ จะช่วยให้การทำงานและการดำเนินชีวิตมีความสมดุล ส่งผลให้บุคคลมีความสุขทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จะเห็นได้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงานและสามารถส่งผลไปยังการคงอยู่ในองค์การพยาบาล

4.14 ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดในทุกรูปแบบจากผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Milkovich and Newman, 2002 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2545)

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการครองชีพ คนทุกคนมุ่งทำงานเพื่อให้มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตตามสถานะทางสังคมของแต่ละคน เพราะค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัตินำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจและยอมรับว่าตนเป็นคนที่มีคุณค่าคนหนึ่งในสังคม (พยอม วงศ์สารศรี, 2545) การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะสร้างความมั่นคงให้กับองค์การ สร้างขวัญในการทำงาน (เปรมปริดี อรรถมยจินดา, 2540 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542) ลดความไม่พึงพอใจในงาน และผลงานออกมามีคุณภาพ บุคคลนอกจากจะสร้างความคาดหวังในค่าตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับประเภทของงานแบบเดียวกันอีกว่า สิ่งที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น เท่าเทียมกันในความรู้สึกกับที่ผู้อื่นได้รับหรือไม่ตามความรู้สึกของตน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจในค่าตอบแทนที่จะบ่งบอกถึงความพึงพอใจในงานนั้น จึงพิจารณาในเรื่องของความเพียงพอและความยุติธรรม โดยที่ความเพียงพอ หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานนั้นเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมและความยุติธรรม ประเมินได้จากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับลักษณะงาน พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายๆกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 246-247) ได้เสนอแนะหลักการจ่ายผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพไว้ 7 ข้อ คือ

1. การจ่ายอย่างเพียงพอ (Adequate) หมายถึงการจ่ายที่สูงพอตามระดับขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำและข้อกำหนดที่ตกลงกับตัวแทนสหภาพแรงงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องปฏิบัติให้ครบตามที่ได้กำหนดไว้
2. จะต้องจ่ายอย่างยุติธรรม (Equitable) หมายถึงการที่จะต้องยึดหลักว่าพนักงานทุกคนจะได้รับการจ่ายอย่างเป็นธรรม โดยเปรียบเทียบกับกำลังความพยายาม ความสามารถ ตลอดจนความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและอื่นๆ
3. จะต้องจ่ายอย่างสมดุล (Balance) หมายถึงการจ่ายตลอดจนผลประโยชน์และรางวัลตอบแทนที่ให้ในรูปแบบอื่นๆอย่างสมเหตุสมผล
4. การจ่ายตามต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost effective) คือการจ่ายนั้นจะต้องไม่มากเกินไป โดยพิจารณาถึงระดับความสามารถของหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายได้
5. ต้องมีความมั่นคง (Secure) หมายถึงต้องพิจารณาถึงความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งจะต้องให้การจ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านความมั่นคงและความต้องการอื่นๆที่การจ่ายจะสามารถตอบสนองความพอใจให้
6. การจ่ายต้องสามารถใจจูงใจได้ (Incentive providing) การจ่ายที่ต้องมีกลไกสามารถเป็นการจ่ายที่มีสิ่งจูงใจป้อนอยู่ด้วยและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีผลผลิตจากการทำงานได้ดี
7. เป็นที่ยอมรับของพนักงาน (Acceptual to the employment) หมายถึงพนักงานจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่ายและรู้สึกว่าการจ่ายเป็นระบบสมเหตุผลของในแง่ของผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของตนเอง

ความพึงพอใจในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายอยู่ในระดับต่ำมาก ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานก็จะต่ำลงด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้การขาดงานและการลาออกมีอัตราสูง(ธงชัย สันติวงษ์, 2540)

การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานและสามารถเปรียบเทียบได้อย่างเป็นธรรม จะสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ค่าตอบแทนจึงเป็นตัวประกอบหลักอย่างหนึ่งที่เป็นตัวประกอบของการคงอยู่ในองค์กร

4.15 การให้สวัสดิการที่ดี

สวัสดิการเป็นการให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน โดยอาจจะเป็นรูปเงินหรือบริการที่ไม่ใช่เงินก็ได้ อาจมีความสัมพันธ์โดยตรงหรือโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ก็ได้ ซึ่งจัดให้กับบุคลากรโดยทั่วไปในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 ; เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

สวัสดิการ หมายถึงผลประโยชน์และบริการต่างๆที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน ได้รับความสะดวกสบาย มีสุขภาพอนามัยดี มีความปลอดภัยในการทำงานทั้งในขณะที่ยังปฏิบัติงานอยู่ ระยะเวลาพักงานชั่วคราว และเมื่อพ้นจากงาน เพื่อเป็นการบำรุงขวัญให้บุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจและพอใจ สวัสดิการที่ให้อาจเป็นเงินหรือบริการอื่นๆเช่นบริการสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่างๆ บริการด้านข่าวสาร การพักผ่อนหรือสันทนาการ การให้คำแนะนำในเรื่องส่วนตัวเมื่อมีปัญหา เหล่านี้เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า การจัดสวัสดิการเป็นประโยชน์ต่อองค์การในแง่ที่เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนเข้ามาทำงานและคงอยู่ปฏิบัติงานต่อไป หากองค์การใดจัดสวัสดิการให้น้อยกว่าองค์การอื่น ก็จะมีผลกระทบทำให้มีการลาออกโอนย้ายสูง ประโยชน์อีกประการหนึ่งก็คือทำให้องค์การลดความขัดแย้งกับบุคลากรลง เพราะหากองค์การไม่จัดสวัสดิการให้ บุคลากรก็จะรวมตัวกันต่อต้าน ซึ่งจะสร้างความยุ่งยากให้กับองค์การ สำหรับตัวบุคลากรเองจะได้รับประโยชน์โดยตรงทางด้านความสะดวกสบาย และประหยัดค่าใช้จ่ายของตนเองลง อาจไม่ต้องจ่ายเลยหรือถ้าจ่ายก็เป็นจำนวนน้อยกว่าที่ต้องจ่ายเอง หลักของการจัดสวัสดิการที่ดีประกอบด้วย

1. สวัสดิการที่จัดให้ควรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร
2. ควรเป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ต่อแต่ละบุคคล
3. สวัสดิการที่จัดให้ควรพิจารณาจากฐานของขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. การจัดสวัสดิการไม่ควรกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบ และมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการ ต้องสามารถคิดคำนวณได้ และมีความเหมาะสมในแง่ต่างๆด้วย

ชนิดของการจัดสวัสดิการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 ; เสนาะ ตีเยาว์, 2543) ได้แก่สวัสดิการทางด้านอำนวยความสะดวกสบาย เช่น การจัดสถานที่จอดรถ จัดรถรับส่ง การจัดร้านค้าสวัสดิการ เป็นต้น ด้านโครงการประกันต่างๆ เช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น ด้านการเงิน เช่น การให้กู้ยืมเงินอัตราดอกเบี้ยต่ำ การให้ค่าตอบแทนล่วงเวลา โบนัส เงินค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ด้านบริการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น จัดทัศนอาจร จัดตั้งวงดนตรี การมีบริการทางด้านกีฬา การจัดกิจกรรมทางสังคมและให้สมาชิกเข้าร่วม เป็นต้น ด้านการให้บริการคำปรึกษาทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาเรื่องงาน เป็นต้น และด้านการให้บริการอื่นๆเช่น วันหยุดพักผ่อน การให้บริการเกี่ยวกับอาหาร การก่อสร้างและช่วยซ่อมแซมบ้าน เป็นต้น

การจัดสวัสดิการของโรงพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคง ช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น และเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรได้

5. การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์ตัวประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย เป็นวิธีการทางสถิติที่นำมาใช้เพื่อลดจำนวนตัวบ่งชี้ (Item) ที่มีหลายๆตัวบ่งชี้ให้เหลือตัวบ่งชี้จำนวนน้อยตัว โดยใช้เทคนิคการจับกลุ่มหรือรวมตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันหรือตัวบ่งชี้ที่มีความร่วมกัน (Communality) สูง ไว้ในกลุ่มหรือ factor เดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่อยู่ใน factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวบ่งชี้ที่อยู่คนละ factor จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก (บุญใจ ศรีสถิตยน์ราฎร, 2544; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

การวิเคราะห์ตัวประกอบมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

1. เป็นการใช่วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบเพื่อสำรวจและระบุตัวประกอบรวมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ ผลจากการวิเคราะห์ตัวประกอบ ช่วยให้นักวิจัยลดจำนวนตัวบ่งชี้ลง และได้ตัวประกอบซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมาย รวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูลด้วย
2. เป็นการใช่วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบ เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล กรณีนี้นักวิจัยต้องมีสมมติฐานอยู่ก่อนแล้วและใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด จากวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ตัวประกอบดังกล่าว นำไปสู่เป้าหมายของการใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวิจัย เช่น ใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นเครื่องมือวัด (Measurement device) อย่างหนึ่ง ในการวัดตัวประกอบซึ่งเป็นตัวบ่งชี้แฝง โดยการนำผลการวิเคราะห์ตัวประกอบมาสร้างตัวบ่งชี้แฝง และนำตัวบ่งชี้นี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ตัวประกอบและวิธีการแต่ละขั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; บุญใจ ศรีสถิตย่นางกูร, 2544; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix)

ในการวิเคราะห์ตัวประกอบ ขั้นตอนแรกตัวบ่งชี้ทุกตัวจะถูกคำนวณเมทริกซ์สหสัมพันธ์ เมทริกซ์สหสัมพันธ์จะให้ภาพว่าตัวบ่งชี้ต่างๆมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ควรจะมีค่าความสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์ ถ้าตัวบ่งชี้ไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีตัวประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์ตัวประกอบ ในโปรแกรม SPSS จึงจัดให้มีการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกภาพ (Identity matrix) หรือไม่ หากผลการทดสอบพบว่าไม่นัยสำคัญ แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่ใช่เป็นเมทริกซ์เอกภาพ ซึ่งหมายความว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ นอกจากนี้โปรแกรม SPSS ยังมีการทดสอบโดยการคำนวณค่าสถิติเรียกว่า การหาค่าไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy = KMO) ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้สังเกตได้ กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์แอนติอิมเมจหรือปฏิภาพ (Anti-image correlation matrix) ซึ่งเป็นเมทริกซ์ของสหสัมพันธ์พาร์เซียระหว่างตัวบ่งชี้แต่ละคู่ เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวบ่งชี้อื่นๆออกไปแล้ว ค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน ควรจะมีค่าเข้าใกล้ 1 ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้มีน้อย และไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์ตัวประกอบ ซึ่งถ้าค่า KMO ต่ำกว่า .50 ไม่ควรใช้วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบกับข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การสกัดตัวประกอบ (Factor extraction)

เป็นขั้นตอนการหาตัวประกอบจำนวนหนึ่งที่สามารถแทนตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้อย่างเพียงพอ หรือการหาตัวประกอบจำนวนหนึ่งที่มีจำนวนตัวบ่งชี้ที่น้อยที่สุด แต่สามารถอธิบายความผันแปรของตัวบ่งชี้ได้มากที่สุด กระบวนการสกัดตัวประกอบนั้น คอมพิวเตอร์มีการคำนวณทวนซ้ำหลายรอบ เริ่มจากการตั้งสมมติฐานว่ามีตัวประกอบเพียงตัวประกอบเดียว แล้วนำค่าแพคเตอร์เมทริกซ์ไปคำนวณหาเมทริกซ์สหสัมพันธ์เปรียบเทียบกับเมทริกซ์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้ายังมีความแตกต่างกันมากจะตั้งสมมติฐานว่ามีสองตัวประกอบ แล้วนำมาวิเคราะห์ใหม่เรื่อยๆไปจนกว่าจะได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้นั้นมีค่าใกล้เคียงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการพิจารณาจำนวนตัวประกอบว่ามีกี่ตัวประกอบนั้น ให้พิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalue = λ)

การนำค่าไอเกนมาพิจารณาจำนวนตัวประกอบมีวิธีการโดยพิจารณาตัวประกอบที่มีค่าไอเกนเท่ากับ 1 หรือมากกว่า เหมาะสำหรับตัวบ่งชี้ที่มีจำนวนระหว่าง 20-30 ตัวบ่งชี้หรือโดยการนำค่าไอเกนและจำนวนตัวประกอบมาหาจุดตัดและวาดเส้นกราฟ กำหนดให้ค่าไอเกนอยู่ในแนวแกน Y ส่วนค่าจำนวนตัวประกอบ อยู่ในแนวแกน X ซึ่งการพิจารณาจำนวนตัวประกอบ ที่สกัดได้ว่ากี่ตัวประกอบนั้น ให้พิจารณาจากจุดตัดซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนของจุดกราฟ หรือจุดตัดที่เส้นกราฟเริ่มเปลี่ยนจากเส้นโค้งเป็นเส้นตรง (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544)

วิธีการสกัดตัวประกอบมีหลายวิธี ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1) วิธีตัวประกอบหลัก (Principal component method) เป็นวิธีการลดตัวบ่งชี้ให้น้อยลง โดยอาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวบ่งชี้ที่ใช้เป็นข้อมูล เป็นการใช้ค่าทแยงมุมของเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่อยู่ในแนวทแยงทุกตัวให้มีค่า = 1 เป็นฐานของการคำนวณความร่วมกัน ตัวประกอบหลักของตัวบ่งชี้คือ การผสมเชิงเส้นของตัวบ่งชี้ที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นหาการผสมที่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับสอง โดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนได้ตัวประกอบหลักที่สามารถอธิบายการผันแปรได้ครบถ้วน ซึ่งตัวประกอบหลักหลังๆ จะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับ และทุกตัวประกอบไม่สัมพันธ์กัน

2) วิธีปัจจัยร่วม (Common factor method) ซึ่งประกอบด้วย วิธีแกนหลัก (Principal axis factoring) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted least squares) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized least squares) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood) วิธีอัลฟา (Alpha) วิธีเงา (Image) วิธีการต่างๆในกลุ่มนี้ไม่ได้กำหนดค่าของความร่วมกันให้ตายตัวเท่ากับ 1 แต่หาจากการประมาณค่าโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวบ่งชี้ นั้นกับตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นค่าประมาณของความร่วมกันครั้งแรก จากนั้นคำนวณหาและสกัดตัวประกอบออกแล้วทำการประมาณค่าความร่วมกันใหม่ นำค่าที่ได้นี้ไปแทนค่าเดิมจนกระทั่งความแตกต่างระหว่างค่าความร่วมกันที่ประมาณได้ในครั้งหลังๆ แตกต่างจากค่าที่คำนวณในครั้งก่อนน้อยลง จนกระทั่งเรียกได้น้อยมากจนแทบไม่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกน (Method of rotation)

หลังจากที่สกัดตัวประกอบร่วมของตัวบ่งชี้ต่างๆได้แล้ว ก็จะมาทราบว่าตัวบ่งชี้ใดมีตัวประกอบร่วมกันกับตัวบ่งชี้ใด โดยดูจากเมทริกซ์ตัวประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบแต่ละตัวประกอบกับตัวบ่งชี้ต่างๆเหล่านั้น ตัวประกอบที่เพิ่งสกัดได้นี้ก่อนการหมุนในบางครั้งก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์ตัวประกอบคือหาตัวประกอบที่มีความหมาย ตัวประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจนก็

ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และมีน้ำหนักมากต่อตัวประกอบใดตัวประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ

วิธีการที่จะทำให้ตัวประกอบมีความหมาย คือการหมุนแกน (หรือการแปลงเมทริกซ์เบื้องต้น) ให้เป็นเมทริกซ์ตัวประกอบที่ง่ายต่อการตีความและการเข้าใจ) การหมุนแกนจะทำให้ตัวบ่งชี้บางตัว ซึ่งแต่เดิมเป็นสมาชิกของหลายตัวประกอบกลายเป็นสมาชิกของตัวประกอบใดตัวประกอบหนึ่งอย่างเด่นชัดมากกว่าเดิม การเป็นสมาชิกของตัวประกอบใดของตัวบ่งชี้ได้จากน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ตัวนั้น และการหมุนที่แตกต่างกันอาจจะให้ตัวประกอบที่แตกต่างกันได้ ซึ่งวิธีการหมุนแกนสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางคือ

1. การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation)

การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบตั้งฉาก แบ่งออกเป็นวิธีย่อยตามเกณฑ์ที่ใช้ดังนี้

ก. การหมุนแกนแบบควอติแมกซ์ (Quartimax rotation) วิธีนี้เป็นวิธีการหมุนแกนโดยใช้กำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละแถว ในเมทริกซ์ตัวประกอบมีค่าสูงสุดแต่ในสูตรการคำนวณต้องใช้ค่าน้ำหนักตัวประกอบยกกำลังสี่ วิธีควอติแมกซ์คือ การทำค่าผลรวมของกำลังสี่ของน้ำหนักตัวประกอบในแต่ละแถวให้มีค่าสูงสุด ผลจากวิธีนี้จะได้ตัวประกอบที่มีน้ำหนักตัวประกอบมีค่าสูงบางตัวบ่งชี้และมีน้ำหนักตัวประกอบปานกลางและต่ำบนตัวบ่งชี้ที่เหลือเป็นผลให้ได้ตัวประกอบทั่วไป

ข. การหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ (Varimax rotation) วิธีนี้เป็นการหมุนแกน โดยให้กำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละสดมภ์ (Colume) เมทริกซ์ตัวประกอบมีค่าสูงสุด วิธีนี้ได้ตัวประกอบที่มีโครงสร้างง่าย และได้ตัวประกอบเฉพาะ (Specific factor) ซึ่งทำให้การแปลความหมายตัวประกอบสะดวกขึ้น สูตรการคำนวณในการหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ ซับซ้อนและยากกว่าวิธีควอติแมกซ์ แต่แบบแวร์ริแมกซ์ให้ตัวประกอบมีโครงสร้างง่ายมากกว่า และแบบแผนของตัวประกอบมีแนวโน้มที่จะคงที่มากกว่าแบบควอติแมกซ์ เมื่อมีการวิเคราะห์ตัวประกอบในกลุ่มตัวอย่างย่อยหลายๆกลุ่ม

ค. การหมุนแกนแบบอีควอแมกซ์ (Equamax rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนที่ผสมผสานวิธีควอติแมกซ์ และวิธีแวร์ริแมกซ์ ตัวประกอบที่ได้จะมีลักษณะกึ่งกลางระหว่างสองวิธี

2. การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique rotation)

การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบมุมแหลม แบ่งออกเป็นวิธีย่อยตามเกณฑ์ที่ใช้ดังนี้

ก. การหมุนแกนแบบควอติมิน (Quartimin rotation) หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบควอติแมกซ์ แต่ยอมให้ตัวประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้ตัวประกอบที่เป็นตัวประกอบทั่วไป และค่อนข้างทำมุมแหลมต่อกันมากกว่าแบบอื่น

ข. การหมุนแกนแบบโคแวริมีน (Covarimin rotation) หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบแวริแมกซ์ แต่ยอมให้ตัวประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้ตัวประกอบที่เป็นตัวประกอบเฉพาะ และค่อนข้างทำมุมกันเป็นมุมแหลมที่มีขนาดเข้าใกล้มุมฉากมากกว่าแบบอื่น

ค. การหมุนแกนแบบออบลิมีน (Oblimin rotation) เพื่อแก้ข้อบกพร่องของวิธีการหมุนแกนแบบควอติมินและโคแวริมีน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ให้ตัวประกอบที่ได้สัมพันธ์กันสูงเกินไป และน้อยไป วิธีแบบออบลิมีนจึงเป็นวิธีผสมผสานที่ให้การวิเคราะห์ที่ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การแปลผลและกำหนดชื่อตัวประกอบ

ขบวนการที่ตามหลังการวิเคราะห์ตัวประกอบก็คือการพิจารณาค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ว่ามีค่าสูงใกล้ 1 หรือค่าต่ำใกล้ 0 ถ้าตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักตัวประกอบใกล้ 1 ก็แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่นั้นเหมือนตัวประกอบนั้น และถ้ามีค่าต่ำใกล้ 0 ก็แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่นั้นไม่เหมือนตัวประกอบนั้น เครื่องหมายบวกหรือลบได้รับการพิจารณาด้วยว่ามีความเหมือนในทิศทางใด

การกำหนดจำนวนตัวประกอบนั้น เกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดตัวประกอบคือ ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป (ในกรณีที่มีตัวบ่งชี้มากหรือมีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบได้ดีอาจคำนวณค่าเกิน .30 ได้) และต้องมีจำนวนตัวประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (Comray, 1973 อ้างถึงในอุทุมพร จามรมาน, 2532)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Huntley (1994-1995) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาและการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลที่อยู่ห่างไกล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่และการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในรัฐนิวเซาท์เวลส์ จำนวน 158 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาและการคงอยู่ได้แก่ ปัจจัยของวิชาชีพทางบวกคือ การเปิดโอกาสให้ศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและความพึงพอใจในงาน และปัจจัยของวิชาชีพทางลบคือทัศนคติที่ไม่ดีของแพทย์และผู้บริหาร การขาดการสนับสนุนการปฏิบัติ การขาดแคลนอัตรากำลัง และการขาดการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในวิชาชีพ

Dunkin และคณะ (1996) ศึกษาสาเหตุที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพเลือกที่จะปฏิบัติในชุมชน และสาเหตุที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานกับการตัดสินใจออกจากงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน 6 รัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 3,514 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สาเหตุที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพเลือกที่จะปฏิบัติในชุมชน เนื่องจากการดูแลผู้ป่วยเป็นรายบุคคล เป็นการใช้ความสามารถ และคงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ป่วยและครอบครัวในระยะยาว (86%)
2. ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานในปัจจุบัน พบว่า งานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมกับตนเองเป็นปัจจัยที่ได้รับเลือกมากที่สุด (50.2%) รองลงมาคือมีครอบครัวอยู่ในพื้นที่ (27.2%) ลักษณะชุมชน (11.1%) และลักษณะองค์การ (11.5%)
3. ปัจจัยที่มีผลต่อการละทิ้งองค์การคือค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในงาน การจัดสรรบุคลากรและตารางการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ให้ผู้บริหารทางการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนต้องหาทางเพิ่มค่าตอบแทน ให้โอกาสก้าวหน้าในงานและจัดสรรรูปแบบบุคลากรที่แตกต่างจากเดิมและจัดชั่วโมงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

Cangelosi และคณะ(1998) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่และการลาออกของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาล 6 แห่ง อยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีจำนวนเตียงระหว่าง 100-150 เตียง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ 13 ท่าน และอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการกับผู้บริหารทางการพยาบาลทั้ง 6 แห่ง เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงานของพยาบาลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน หลังจากนั้นส่งแบบสอบถามให้พยาบาลทั้ง 6 โรงพยาบาลเดิมตอบ ผลการศึกษาพบว่า การที่พยาบาลเปลี่ยนงานมีเหตุผล 4 ประการคือ 1) เงินเดือนและผลประโยชน์ 2) ความสะดวกสบาย 3) ตารางการปฏิบัติงานและ 4) ความเครียดของงานโดยเฉพาะแผนกฉุกเฉินและไอซียู และพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงกับความเครียดของงาน พยาบาลเปลี่ยนงานเพื่อต้องการเงินเดือนที่สูงขึ้น นอกจากนี้ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมที่ดีกว่าจะทำให้เงินเดือนมากขึ้น แต่พยาบาลยังคงต้องการเปลี่ยนงานอยู่เรื่อยๆ ระดับเงินเดือนที่ได้ในปัจจุบันมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความพึงพอใจในงาน นั้นหมายความว่า พยาบาลที่ทำเงินได้มากไม่ได้มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพยาบาลที่ทำเงินได้น้อย จะเห็นได้ว่างานที่เครียด ระดับเงินเดือนที่ไม่พึงพอใจ ชั่วโมงการทำงานที่ไม่ต้องการ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจและความยึดมั่นผูกพันเพื่อปรับปรุงการ

คงอยู่และลดการลาออกของคน เช่น การปรับเปลี่ยนตารางการทำงาน การปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบงาน การทำงานเป็นทีมและมีระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับ

Giffordและคณะ (2002) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล โดยใช้กรอบแนวคิดการประเมินค่านิยมขององค์การประกอบด้วย 4 รูปแบบคือ 1) กระบวนการภายใน เป็นการประเมินความมั่นคงและการควบคุมของผลลัพธ์ 2) ความสัมพันธ์ของบุคคล เป็นการเน้นขวัญกำลังใจและความสามัคคี 3) เป้าหมายที่มีเหตุผล เน้นการเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ระบบเปิด เป็นการประเมินความเติบโตของผลลัพธ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในห้องคลอด ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ของบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผูกพัน งาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ และความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ของบุคคลจึงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออก และพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล Giffordและคณะได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการเพิ่มการสรรหาพยาบาลและปรับปรุงค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อาจจะชดเชยการขาดแคลนพยาบาลระยะสั้น แต่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นวิธีการระยะยาวในการปรับปรุงการคงอยู่ของพยาบาล

Neuhauser (2002) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการคงอยู่อย่างสูงในองค์การสุขภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมการคงอยู่ในองค์การหลายท่าน ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการคงอยู่อย่างสูงคือ ตรวจสอบทัศนคติในการจัดการที่มีต่อบุคลากร มีความยืดหยุ่นและหลีกเลี่ยงระบบที่เข้มงวด ยุติการแบ่งชั้นวรรณะ ให้รางวัลกับผู้ที่มีความสัมพันธ์ข้ามวิชาชีพ ดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานสูงสุดโดยการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง ถามคำถามและให้ความสนใจต่อคำตอบที่ได้มา 100% ไม่เปลี่ยนโครงสร้างองค์การบ่อยเกินไป ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ประหยัดเวลาและการทำงานง่ายขึ้น แก้ไขปัญหาที่เกิดจากแพทย์ พิจารณาความแตกต่างของการจูงใจในแต่ละบุคคล สร้างผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการคงอยู่ ใช้การว่าจ้างแบบใหม่เสียแต่แรก กำจัดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ พัฒนาแผนในการรักษาผู้ที่ทำงานดี มีความเมตตาและดูแลซึ่งกันและกัน

Parsons and Stonestreet (2003) ได้ศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ของหัวหน้าพยาบาล เพื่อเป็นแนวทางหรือเป็นกลยุทธ์ของการบริหารองค์การ สร้างองค์การพยาบาลให้มีคุณภาพการดูแลผู้ป่วย มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง

เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลอย่างน้อย 2 ปี จำนวน 28 คน รัฐเท็กซัส ผลการศึกษาได้
องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสาร เป็นการเข้าถึงผู้บังคับบัญชาเพื่อรับฟังและให้คำแนะนำอย่าง
เพียงพอก่อนลงมือปฏิบัติงาน ต้องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีสิ่งที่คาดหวังที่ชัดเจนและมี
ข้อมูลป้อนกลับ
2. ปรัชญาในการบริหารจัดการ โดยมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ การเสริม
สร้างพลังอำนาจในการบริหารจัดการ เช่นการให้อิสระในการจัดการ การจัดการโดยใช้วิจารณ์
ญาณของตนเอง ให้ออกาสได้ลองสิ่งใหม่ๆ ให้อิสระในงานมากขึ้น
3. ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่นการจัดการกับทรัพยากร มีทิศทางที่มีความ
หมายและพัฒนานวิชาชีพสำหรับหัวหน้าพยาบาล เพื่อความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะที่แตก
ต่างออกไป การจัดการกับระบบค่าตอบแทน เช่นต้องสมดุลกับผลงาน
4. มีวิธีการกับเรื่องส่วนตัวได้สำเร็จเช่นให้ความสนใจต่อกิจกรรมเพื่อเกิดความสมดุล
ระหว่างชีวิตครอบครัวและชีวิตการทำงาน
5. คุณภาพการดูแลผู้ป่วย หมายถึงความภูมิใจของหัวหน้าพยาบาลที่มีต่อ คุณภาพการ
ดูแลผู้ป่วยในหน่วยงาน
6. การคงอยู่ของหัวหน้าพยาบาล เป็นลักษณะการวางแผนที่จะคงอยู่ในตำแหน่ง ซึ่งเป็น
โอกาสให้องค์กรได้เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในด้านบวกอย่างต่อเนื่องต่อไป

Beaudoin and Edgar (2003) ได้ศึกษาเรื่องความยุ่งยากในที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ
การดูแลผู้ป่วย การไหลของงานและการคงอยู่ของพยาบาล โดยใช้กรอบแนวคิดชีวิตการทำงาน
ของ O'Brien-Pallas and Baumann ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ด้านคือปัจจัยภายนอกได้แก่
ปัจจัยภายนอกตัวพยาบาลและสิ่งแวดล้อมที่พยาบาลทำงานเช่นอิทธิพลจากสังคมและหน่วยงาน
ปัจจัยภายในได้แก่ตัวพยาบาลเองและสิ่งแวดล้อมที่พยาบาลใช้ในการทำงานเช่นบุคคลิกและ
ลักษณะวิชาชีพที่ใช้ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลแผนกผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกจำนวน
121 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความยุ่งยากและความเครียดที่พบในขณะ
ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความยุ่งยากทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมพบมากที่สุด ได้แก่การ
ประสานงานระหว่างแผนกจัดหากับแผนกบริการ และเสียงรบกวน รองลงมาคือการได้รับมอบ
หมายงานที่มากเกินไป การขาดบุคลากรและอุปกรณ์ไม่พร้อมใช้งาน

Upenieks (2003) ได้ศึกษาผลของการใช้รูปแบบการป้องกันของโรงพยาบาลดึงดูดใจที่
ช่วยในการบริหารทางการพยาบาล เพื่อดึงดูดใจและคงไว้ของบุคลากรของโรงพยาบาลในแผนก

ฉุกเฉิน รูปแบบจะเกี่ยวโยงถึงปัญหาการขาดแคลนบุคลากรพยาบาล ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ รูปแบบจะเน้นการขาดแคลนพยาบาลอย่างใกล้ชิดและแนะนำวิธีที่ดีที่สุดในการเพิ่มบุคลากรพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะแนะนำกลยุทธ์ป้องกันที่เกี่ยวกับตำแหน่งในโรงพยาบาลดึงดูดใจแล้วแผนการคงอยู่และการสรรหาก็จะตามมา รูปแบบของโรงพยาบาลดึงดูดใจคือ

1. ด้านการบริหารจัดการได้แก่รูปแบบการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม มีการเตรียมพร้อมที่ดีและเหมาะสมของผู้บริหารทางการพยาบาล โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ มีบุคลากรพยาบาลเพียงพอ มีการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทางคลินิก ตารางปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น โอกาสในอาชีพ

2. การปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ได้แก่รูปแบบการปฏิบัติการดูแล ความเป็นอิสระของวิชาชีพและความรับผิดชอบ คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญที่เพียงพอ เน้นการสอนความรับผิดชอบของบุคลากร

3. การพัฒนาด้านวิชาชีพ ได้แก่มีการวางแผนทิศทางของบุคลากร มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีบันไดความสามารถ พัฒนาการจัดการ

สรุปได้ว่า ลักษณะโรงพยาบาลดึงดูดใจ มีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับการลาออกและมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์การโรงพยาบาลในแผนกฉุกเฉินพบว่า เป็นแบบกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการ ค่านิยมของการจัดการปฏิบัติการพยาบาล และระบบการสื่อสารระหว่างพยาบาลกับผู้นำ โรงพยาบาลดึงดูดใจช่วยให้พยาบาลวิชาชีพมีความเป็นอิสระและมีการเสริมสร้างพลังอำนาจและให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีมาตรฐาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งท้าทายในการดึงดูดและคงไว้ของพยาบาลและยกระดับความพึงพอใจในงาน

Statin และคณะ (2003) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ โดยการวิจัยเชิงบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานของ Moor ประกอบด้วย ทิศทางและเป้าหมายของบุคคล สัมพันธภาพและระบบทุนสำรอง/ระบบการเปลี่ยนแปลง การศึกษาครั้งนี้เน้นที่ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรมของระบบทุนสำรอง/ระบบการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 248 คน ผลการศึกษาพบว่า ระบบการควบคุมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ในงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อำนาจ ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน ความพึงพอใจสูงขึ้นและลดความเบื่อหน่ายในงานได้สามารถรักษานักวิชาการไว้ในองค์กรได้

Larrabee และคณะ (2003) ได้ศึกษาตัวทำนายความพึงพอใจในงานและความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของทัศนคติของพยาบาล ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ความแข็งแกร่ง บริบทของการดูแล ได้แก่ การจัดสรรบุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้รางวัล การจัดการโดยการยกเว้น ความพึงพอใจได้แก่ สิ่งแวดล้อมในงานวิชาชีพ ความเป็นอิสระในงาน งานที่มีคุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างวิชาชีพ บทบาทและความรับผิดชอบ ผลกำไร และโครงสร้างของการดูแล ได้แก่ ความเหนียวแน่นของกลุ่ม การทำงานร่วมกันของแพทย์และพยาบาล พยาบาลกับพยาบาลและการสนับสนุนการบริการ ต่อความพึงพอใจและความตั้งใจลาออก โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 90 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวทำนายที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ คือ ความไม่พึงพอใจในงาน ตัวทำนายความพึงพอใจในงานคือการเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือความแข็งแกร่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกันระหว่างพยาบาลกับแพทย์ และความเหนียวแน่นของกลุ่ม

Kuhar และคณะ (2004) ได้ศึกษารายการที่เป็นกลยุทธ์การคงอยู่ที่สำคัญ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหารและพยาบาลประจำการ จำนวน 1,174 คนในโรงพยาบาล 8 แห่งที่มีจำนวนเตียง 100 – 1,000 เตียง เมืองคลีฟแลนด์ รัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ 8 ด้านได้แก่ ความเป็นอิสระในงาน การสื่อสาร การบริหารจัดการ การยอมรับ สภาพการทำงาน การปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ การจัดสรรบุคลากรและค่าตอบแทน มีคำถามย่อยจำนวน 59 ข้อพบว่า พยาบาลระดับผู้บริหารและพยาบาลประจำการให้ความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยพยาบาลระดับผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในงาน การติดต่อสื่อสาร/สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและการยอมรับ ในขณะที่พยาบาลประจำการให้ความสำคัญกับการจัดสรรบุคลากร/ตารางการปฏิบัติงาน พยาบาลประจำการกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี อายุ 36 -56 ปี และมากกว่า 56 ปี ให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยการคงอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านการติดต่อสื่อสารภายในโรงพยาบาล การจัดตารางการปฏิบัติ โอกาสก้าวหน้าในงาน การส่งเสริมประจำสัปดาห์ของพยาบาล การควบคุมตารางการปฏิบัติงาน งานปฐมนิเทศผู้ช่วยพยาบาล ค่าชดเชยการสอน การมีสถานดูแลเด็กเล็ก การเพิ่มค่าตอบแทน ความแตกต่างของเวรปฏิบัติงานและการให้เงินพิเศษ พยาบาลประจำการกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี อายุ 36-56 ปี จะเน้นเรื่องค่าตอบแทนมาก ในขณะที่พยาบาลอายุมากกว่า 56 ปี ให้ความสำคัญกับการได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น และโอกาสในการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้ผลการวิจัยนี้กำหนดกลยุทธ์การคงอยู่เป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลยุทธ์ด้านคน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน การเสริมให้มีความเข้มแข็ง ผลกำไร การเพิ่มค่าตอบแทน ตารางการปฏิบัติงาน การมี

วันหยุดประจำปี และความมั่นคงในงาน 2) กลยุทธ์ด้านกระบวนการ เน้นที่การทำงานเป็นทีมและการสนับสนุนของผู้ร่วมงานในการทำงานร่วมกับงานบริการอื่นและ 3) กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี เน้นการสนับสนุนและเครื่องมือ

ผาณิต สกุลวัฒนะ (2537) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ 9 แผนกของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 270 คน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกก่อนครบเกษียณอายุการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีปัญหาในการปฏิบัติงานด้านสถานที่ สิ่งแวดล้อม สภาพการทำงาน นโยบายในการบริหารงานไม่เอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้า เงินเดือนน้อย ตลอดจนปัญหาด้านอัตราค่าจ้างคนต่อปริมาณงานไม่เพียงพอมีผลทำให้พยาบาลวิชาชีพทำงานหนัก ไม่สามารถให้บริการผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กนกอร ยศไพบุลย์ (2539) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 9 แผนก จำนวน 243 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า ลักษณะและภาระงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร สัมพันธภาพในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะและภาระงาน สัมพันธภาพในองค์กร ยกเว้นด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง สัมพันธภาพในองค์กร ลักษณะและภาระงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาการคงอยู่ปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายระยะเวลาการคงอยู่ปฏิบัติงานของพยาบาลคือสัมพันธภาพในองค์กร

แสงทอง ประสุวรรณ์ (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้แนวคิดของ Taunton, Krampitz และ Woods กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดพิจิตร จำนวน 156 คน ผลการศึกษาพบว่าภาระงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นทำงานจนถึงขณะศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.001 และการมีปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาที่วางแผนว่าจะปฏิบัติงานอยู่ต่อไปอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01 ตัวพยากรณ์การคงอยู่พบว่า อายุ รายได้ และการ

เงินสามารถอธิบายความแปรปรวนของระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นทำงานจนถึงขณะศึกษาได้ร้อยละ 63.96 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.001 ในขณะที่การมีปฏิสัมพันธ์และภูมิลำเนาสามารถอธิบายความแปรปรวนของระยะเวลาที่วางแผนว่าจะปฏิบัติงานอยู่ต่อไปได้ร้อยละ10.72อย่างมีนัยสำคัญระดับ.001

วิจิตร ศรีสุพรรณและคณะ(2544) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงพรรณนาที่ต้องการศึกษาระยะเวลาการทำงานในวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระยะเวลาการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระหว่าง พ.ศ.2513-2535 จำนวน 358 คน ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 22.2 ไม่ได้ทำงานในวิชาชีพการพยาบาล และร้อยละ 78.2 ของผู้ที่ออกจากวิชาชีพไปแล้วจะออกจากวิชาชีพในระยะ 5 ปีแรกหลังจากการสำเร็จการศึกษา ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการทำงานในวิชาชีพคือ อายุ และโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน

อลิสสา สุคนธ์รัตน์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องโอกาสในการสูญเสียกำลังคนของพยาบาลวิชาชีพ ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุการทำงานอย่างน้อย 1 ปีจำนวน 448 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 75 มีความตั้งใจที่จะลาออกภายใน 5 ปี เพื่อเปลี่ยนอาชีพไปประกอบอาชีพอื่น โดยมีสาเหตุมาจากความเบื่อหน่ายในวิชาชีพพยาบาล ปัจจัยที่มีผลต่อการสูญเสียกำลังคน พบว่า อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน รายได้ ตำแหน่งหน้าที่ ที่ตนคิดต่อวิชาชีพและที่ตนคิดต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก

สุมลดา พรหมมา (2542) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ก่อนและหลังการใช้ตารางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลศิริราช จำนวน 112 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพก่อนและหลังการใช้ตารางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพหลังการใช้ตารางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น สูงกว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพก่อนการใช้ตารางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. จำนวนบุคคลที่ต้องดูแลและความต้องการความก้าวหน้าทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพหลังการใช้ตารางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และ.05 ตามลำดับ

4. ตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพหลังการใช้ตารางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ จำนวนบุคคลที่ต้องดูแลและความต้องการความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ หลังการใช้ตารางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่นได้ร้อยละ 14 ($R^2=.14$)

จากการศึกษา ค้นคว้า ทบทวน วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร จากนักวิชาการหลายท่าน และผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลในระดับและประสบการณ์ต่างๆเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวประกอบพื้นฐานจากการศึกษาวรรณกรรม

1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
2. การทำงานเป็นทีม
3. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง
4. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน
5. สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
6. การทำงานอย่างมีความสุข
7. การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร
8. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
9. ความก้าวหน้าในงาน
10. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย
11. การให้อิสระในงาน
12. การยอมรับในความสำเร็จ
13. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน
14. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
15. การให้สวัสดิการ

ตัวประกอบพื้นฐานจากการสัมภาษณ์

1. โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ
2. ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน
3. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
4. การทำงานเป็นทีม
5. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง
6. การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน
7. การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
8. การทำงานอย่างมีความสุข
9. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
10. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
11. การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน
12. ระบบที่เลี้ยง
13. ส่งเสริมงานวิจัยทุกสาขา
14. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย
15. การให้อิสระในงาน
16. การยอมรับในความสำเร็จ
17. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
18. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน
19. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
20. การให้สวัสดิการที่ดี

กรอบแนวคิดตัวประกอบพื้นฐาน ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

1. โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
3. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง
4. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน
5. สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
6. การทำงานอย่างมีความสุข
7. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
8. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
9. ความก้าวหน้าในงาน
10. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย
11. การให้อิสระในงาน
12. การยอมรับในความสำเร็จ
13. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน
14. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
15. การให้สวัสดิการที่ดี

ตัวประกอบที่ 1

ตัวประกอบที่ 2

ตัวประกอบที่ 3

ตัวประกอบที่ 4

ตัวประกอบที่ 5

ตัวประกอบที่ N

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ประมวลสรุปเป็นแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในองค์การ

ขั้นที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโดยสัมภาษณ์นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับสูง อาจารย์พยาบาลและพยาบาลประจำการ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ตัวประกอบ

ขั้นที่ 3 กำหนดกรอบแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และจากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 4 สร้างเครื่องมือ ทบทวน แก้ไข

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ปรับปรุงและแก้ไข

ขั้นที่ 6 สุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 7 วิเคราะห์ตัวประกอบและตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์

ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การจากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ประมวลสรุปเป็นแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในองค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในองค์การจาก ตำราวารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ Taunton, Krampitz and Woods, 1989 ; Mary, 1995; Dibble, 1999; Branham, 2001; Carter และคณะ, 2001; Curran, 2001; Finkler & Graf, 2001; Max, 2001; Riggs & Rantz, 2001; Harvard, 2002; Taguchi, 2002; Gunnar & Vaughn, 2003; Mathis, 2003; Tang, 2003; อรรณุช วิจิตรทองเหลือง, 2537 อ้างอิงใน พงศ์ หรดาล, 2540; ธงชัย สันติวงษ์, 2545 ; สมคิด บางโม, 2546 วิเคราะห์เนื้อหาและบริบทเกี่ยวกับแนวคิดการคงอยู่ในองค์การ และการสัมภาษณ์นำร่องพยาบาลวิชาชีพประกอบด้วยผู้บริหารทางการแพทย์จำนวน 2 ท่าน และพยาบาลประจำการ 3 ท่านที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 ปีขึ้นไป เกี่ยวกับความคิดเห็นและแนวคิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลในการวิจัยขั้นพื้นฐาน

วิเคราะห์สรุปกรอบแนวคิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบด้วย 15 ตัวประกอบพื้นฐาน ดังนี้ 1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 4) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 5) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 6) การทำงานอย่างมีความสุข 7) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 8) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 9) ความก้าวหน้าในงาน 10) การริเริ่มงานใหม่ที่ทำทนาย 11) การให้อิสระในงาน 12) การยอมรับในความสำเร็จ 13) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 14) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 15) การให้สวัสดิการ

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในองค์การ จากแนวคิดทฤษฎีและการสัมภาษณ์นำร่องมาสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวประกอบการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดมีข้อความหลักและข้อความย่อย โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การสอนทางด้านการศึกษาเชิงคุณภาพอีก 3 ท่าน(ดังรายนามในภาคผนวก) พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสัมภาษณ์ มีแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

แนวคำถามการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่ามีตัวประกอบอะไรบ้างที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานเป็นเวลานาน

2. มีตัวประกอบใดบ้างที่ทำให้พยาบาลไม่คิดที่จะลาออกจากกลุ่มงานการพยาบาล
3. ท่านคิดว่ามีตัวประกอบอื่นใดอีกที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานเป็นเวลานาน
4. การที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานเป็นเวลานาน ตัวประกอบต่อไปนี้อย่างไรที่ท่านคิดว่าตัวประกอบใดสำคัญบ้าง

4.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานมีวิธีการอย่างไร

4.2 การทำงานเป็นทีม มีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด การทำงานเป็นทีมที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในงานของพยาบาล ควรจะมีวิธีการอย่างไร

4.3 การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง มีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึงที่จะส่งเสริมการคงอยู่ในงานของพยาบาล ควรเป็นอย่างไร

4.4 สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน มีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน จะส่งเสริมการคงอยู่ในงานของพยาบาล ได้อย่างไร

4.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีส่วนหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นาน ควรทำอย่างไร

4.6 การทำงานอย่างมีความสุข มีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่เพราะเหตุใด ในการที่จะทำให้พยาบาลมีการคงอยู่เป็นเวลานาน โดยมีการงานอย่างมีความสุข ควรทำอย่างไร

4.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่เพราะเหตุใด ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นานควรเป็นอย่างไร

4.8 การพัฒนาวิชาชีพ มีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด การพัฒนาวิชาชีพ ที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นาน ควรทำอย่างไร

4.9 ความก้าวหน้าในงาน มีส่วนหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด ความก้าวหน้าในงาน จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นาน ควรทำอย่างไร

4.10 การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย มีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่เพราะเหตุใด ในการที่จะทำให้พยาบาลมีการคงอยู่เป็นเวลานาน การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย ควรทำอย่างไร

4.11 ความมีอิสระในงาน มีส่วนที่ทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่เพราะเหตุใด ในการที่จะทำให้พยาบาลมีการคงอยู่เป็นเวลานาน โดยการให้อิสระในงาน ควรทำอย่างไร

4.12 การยอมรับในความสำเร็จ มีส่วนที่ทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่เพราะเหตุใด ในการที่จะทำให้พยาบาลมีการคงอยู่เป็นเวลานาน การยอมรับในความสำเร็จ ควรทำอย่างไร

4.13 ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน มีส่วนที่ทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นาน ควรทำอย่างไร

4.14 ค่าตอบแทน มีส่วนหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด ควรจัดสรรค่าตอบแทนอย่างไรเพื่อให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นาน

4.15 สวัสดิการมีส่วนที่จะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงานหรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด สวัสดิการที่จะส่งเสริมการคงอยู่ในงานของพยาบาล ควรทำอย่างไร

4.16 ท่านคิดว่ามีตัวประกอบอื่นใดอีกที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในงาน

ขั้นที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลและนำมาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ตัวประกอบ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลจำนวน 12 ท่าน เกี่ยวกับตัวประกอบที่ทำให้พยาบาลมีการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ตามความคิดเห็น ประสบการณ์และสภาพความเป็นจริง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น เพื่อนำแนวคิดที่ได้ตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนากกรอบแนวคิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 12 ท่าน โดยกำหนดร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา ดังนี้

1.1 นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การ จำนวน 3 ท่าน โดยเป็นผู้ศึกษาในเรื่องพฤติกรรมองค์การ และมีผลงานเผยแพร่ทางวิชาการ ได้แก่ การเขียนบทความ ตำรา หรือผลงานวิจัย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโททางการบริหารองค์การ

1.2 ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง จำนวน 3 ท่าน ที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาล เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารการพยาบาล 10 ปีขึ้นไป

1.3 อาจารย์พยาบาลจำนวน 2 ท่านที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการพยาบาล มีประสบการณ์การสอนทางด้านการบริหารการพยาบาล 5 ปีขึ้นไป

1.4 พยาบาลประจำการ จำนวน 4 ท่านที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์การทำงาน 5 ปีขึ้นไป

2. การเตรียมการสัมภาษณ์ คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามคุณสมบัติที่กำหนด ติดต่อขออนุญาตโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญ แจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งนัดวัน เวลาและสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ ทำหนังสือขออนุญาตอย่างเป็นทางการจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บังคับบัญชาของผู้เชี่ยวชาญ และส่งแนวคำถามในการสัมภาษณ์พร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์โดยสังเขป ให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยได้ศึกษาขั้นตอน เทคนิค วิธีการสัมภาษณ์ จากเอกสาร ตำรา และมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์จากการฝึกงานภาคสนาม (Field study)

3. การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยแนะนำตัว บอกวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์อีกครั้ง ขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึก จากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างอิสระตามความคิดเห็น ความรู้สึก ประสบการณ์ และการรับรู้เกี่ยวกับตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ผู้วิจัยกล่าวทบทวนข้อมูลหรือประเด็นสำคัญ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ท่านละ 45 - 60 นาที

ผู้วิจัยได้ถอดเทปคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ จัดพิมพ์คำสัมภาษณ์ อ่านคำสัมภาษณ์รายบรรทัดแล้วรวบรวมตัวประกอบที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความหมายใกล้เคียงกัน รายการที่ซ้ำซ้อน และรวบรวมรายการที่แตกต่างจำแนกเป็นตัวประกอบแต่ละตัวประกอบ และจัดโครงสร้างของตัวประกอบเหล่านั้น นำตัวประกอบคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลที่ได้รับจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาความสอดคล้อง พบว่าตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน 20 ตัวประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 5) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 6) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 7) การทำงานอย่างมีความสุข 8) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 9) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 10) การส่งเสริมงานวิจัยทุกสาขา 11) ระบบพี่เลี้ยง 12) ความก้าวหน้าในงาน 13) การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 14) การให้อิสระในงาน 15) ความเป็น

ประชาธิปไตยในการทำงาน 16) การยอมรับในความสำเร็จ 17) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 18) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 19) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 20) การให้สวัสดิการที่ดี

ขั้นที่ 3 กำหนดกรอบแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานที่เกิดทำให้การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา จากการสัมภาษณ์ และจากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาตัวประกอบพื้นฐานการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีตัวบ่งชี้จำนวน 194 ตัวบ่งชี้และผลจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ตัวประกอบพื้นฐานได้ตัวบ่งชี้จำนวน 109 ตัวบ่งชี้ รวมตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 303 ตัวบ่งชี้ มาพิจารณาความสอดคล้องร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล 20 ตัวประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 5) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 6) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 7) การทำงานอย่างมีความสุข 8) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 9) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 10) ระบบพี่เลี้ยง 11) การส่งเสริมงานวิจัยทุกสาขา 12) ความก้าวหน้าในงาน 13) การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 14) การให้อิสระในงาน 15) ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน 16) การยอมรับในความสำเร็จ 17) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 18) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 19) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 20) การให้สวัสดิการที่ดี และเมื่อได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องของตัวประกอบพื้นฐานมีความเห็นว่าควรรวมตัวประกอบที่คล้ายคลึงกันให้เป็นตัวประกอบเดียวกัน จึงได้ตัวประกอบทั้งสิ้น 15 ตัวประกอบพื้นฐาน มีจำนวนตัวบ่งชี้ 132 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 2 ต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
	<p>1. โครงสร้างขององค์การ</p> <p>1. สายการบังคับบัญชาชัดเจนและไม่ซับซ้อน</p> <p>2. มีโครงสร้างที่แบนราบ</p> <p>3. ไม่มีผู้บังคับบัญชาหลายชั้น</p> <p>4. ต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบ่อย</p>	<p>1. โครงสร้างขององค์การ</p> <p>1. องค์การมีโครงสร้างที่กระชับไม่ซ้ำซ้อน</p> <p>2. โครงสร้างแบนราบ (Flat organization)</p> <p>3. ไม่มีผู้บังคับบัญชาหลายชั้น</p> <p>4. โครงสร้างไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย</p>
<p>1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>1. การกำหนดมุมมองหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>2. เห็นบุคคลเป็นผู้สร้างงาน</p> <p>3. การให้ข้อมูลแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ</p> <p>4. เห็นคุณค่าของความคิดเห็นและคำแนะนำของบุคคล</p> <p>5. ให้ออกาสในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น</p> <p>6. มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในการบรรลุผลสำเร็จ</p> <p>7. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p>	<p>2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>5. ใ้บุคคลมีการรับรู้นโยบายของโรงพยาบาลที่ชัดเจนร่วมกัน</p> <p>6. ร่วมกันตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ</p> <p>7. มีวิสัยทัศน์ที่กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>8. มีระบบงานที่โปร่งใส</p> <p>9. มีตัวแทนจากบุคลากรทุกระดับร่วมประชุมในการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>10. มีแบบสอบถามข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ทุก</p>	<p>2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>5. มีการรับรู้นโยบายที่ชัดเจนร่วมกัน</p> <p>6. มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>7. มีตัวแทนบุคลากรทุกระดับร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงแนวทางการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>8. มีระบบงานที่โปร่งใส</p> <p>9. มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ</p> <p>10. มีกิจกรรมที่ใ้บุคลากรร่วมกันคิดและแก้ไข</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
	<p>หน่วยงาน</p> <p>11. การเลือกตำแหน่งงาน ควรได้จากการเลือกตั้งจากบุคลากรทุกระดับ</p> <p>12. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้รับรู้</p> <p>13. ควรให้บุคคลมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมคิดร่วมทำในเรื่องต่างๆด้วยกัน</p> <p>14. เห็นทุกคนมีความหมาย</p> <p>15. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานทั้งโรงพยาบาล</p> <p>16. ให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น C.Q.I, Q.C. เพื่อให้บุคคลช่วยกันคิดช่วยกันแก้ปัญหาในงานของตน</p>	<p>ปัญหาในการทำงาน</p> <p>11. ใ้บุคลากรทราบเกี่ยวกับข่าวสารการดำเนินงานความเคลื่อนไหวต่างๆ</p> <p>12. ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ</p> <p>13. มีการทำงานเป็นทีม</p> <p>14. มีการนำเอาระบบการดูแลผู้ป่วยเป็นรายกรณีและPatient Care Team มาใช้ในหน่วยงาน</p> <p>15. มอบหมายความรับผิดชอบแต่ละคนในทีม</p> <p>16. มีระบบการประสานงานการทำงานเป็นทีมที่ดี</p>
<p>2. การทำงานเป็นทีม</p> <p>8. มีการทำงานเป็นทีม</p> <p>9. การมีส่วนร่วมในการทำงาน</p> <p>10. ทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อทีมงาน</p>	<p>3. การทำงานเป็นทีม</p> <p>17. การทำงานต้องคิดด้วยกันทำด้วยกัน</p> <p>18. ใ้บุคลากรเป็นหนึ่งในทีม</p> <p>19. มีการแบ่งงานกันทำ</p>	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
	20. ให้นำหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนในกลุ่ม 21. มีระบบการประสานงานการทำงานเป็นทีมได้ดี 22. ควรมีกลุ่มย่อยๆที่รับผิดชอบงานแต่ละงาน เพื่อให้ผลงานออกมา 23. มีการนำเอาระบบการจัดการผู้ป่วยเป็นรายกรณี และทีมสหสาขามาใช้ในหน่วยงาน 24. มีการให้ข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างแพทย์และพยาบาล	
3. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 11. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและทุกทิศทาง 12. มีการสื่อสารที่ชัดเจน	4. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 25. สนับสนุนการสื่อสารนโยบาย ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง สะดวกและทุกทิศทาง 26. ควรนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ เพื่อความรวดเร็วในการสื่อข้อมูล 27. รู้ช่องทางการติดต่อสื่อสาร 28. มีแนวทางในการประสานงานของแต่ละแผนก	3. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 17. การสื่อสารนโยบายข้อมูลข่าวสารที่ทั่วถึงและทุกทิศทาง 18. การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในหน่วยงาน 19. รู้ช่องทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
<p>4. สัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน</p> <p>13.การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน</p> <p>14.การปรึกษาหารือ</p> <p>15.เห็นความสำคัญของบุคคล</p> <p>16.มีการสร้างแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน</p> <p>17.สร้างขวัญแก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>18.เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม</p> <p>19.ให้ความไว้วางใจ</p> <p>20.ลดข้อขัดแย้ง</p> <p>21.ไม่มีการแยกปฏิบัติ</p> <p>22.การให้ข้อมูลป้อนกลับที่แสดงถึงการยอมรับความพยายามของบุคคลและผลงาน</p> <p>23.อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง</p> <p>24.สร้างความเข้าใจในค่านิยมและจริยธรรม</p> <p>25.มีการให้ซึ่งกันและกัน</p>	<p>5. สัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน</p> <p>29.มีบรรยากาศการทำงานที่ดี</p> <p>30.มีการต้อนรับที่อบอุ่นเมื่อได้เข้ามาทำงาน</p> <p>31.ผู้ร่วมงานใจดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความกระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัว มีความประนีประนอม มีความจริงใจ ไม่นินทาว่าร้าย รู้ใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน</p> <p>32.มีสัมพันธภาพทั้งด้านส่วนตัวและด้านงาน</p> <p>33.ช่วยกันทำงานไม่เกียจงาน</p> <p>34.สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>35.ช่วยเหลือกันแก้ไขข้อผิดพลาด</p> <p>36.ไม่เล่นพรรคเล่นพวก</p> <p>37.จัดให้มีการประชุมกันมีการพูดคุยกัน</p> <p>38.มีความห่วงใย ความสนใจ การดูแลเอาใจใส่</p> <p>39.มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน</p>	<p>4. สัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน</p> <p>20.มีการต้อนรับอย่างอบอุ่น</p> <p>21. การมีปฏิสัมพันธ์กันของผู้ร่วมงาน</p> <p>22. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>23. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>24. ให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม</p> <p>25.ช่วยกันทำงาน</p> <p>26.บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความไว้วางใจและมีความยุติธรรม</p> <p>27. การให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกัน</p> <p>28.มีความเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>29.ช่วยกันแก้ไขข้อผิดพลาด</p> <p>30.ให้เกียรติยกย่องกันและกัน</p> <p>31.เป็นกันเอง</p> <p>32.มีการแบ่งปันซึ่งกันและกันในหน่วยงาน</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
26. มีความเสมอภาค 27. มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง 28. องค์การและผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึก สึกว่าได้รับการต้อนรับ มีคุณค่า มีความพร้อมและมี ความท้าทายเมื่อก้าวเข้ามาทำงาน	40. ผู้บริหารดูแลทั่วถึงและมีการชี้หน้าที่ถูกต้อง 41. ให้ความสำคัญกับบุคคล 42. ควรเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทุกซ์สุขในการทำงาน 43. มีจริยธรรม เมตตาจิต และการให้อภัย 44. มองโลกในแบบกัลยาณมิตร 45. มีการยอมรับ 46. ลดข้อขัดแย้ง 47. มีความศรัทธาต่อผู้บริหาร 48. ต้องทำให้ดูมีศักดิ์ศรีและมีคนให้เกียรติ 49. ได้รับการตอบกลับหรือให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่ มีปฏิสัมพันธ์ด้วย 50. มีการพูดตกลงกันระหว่างผู้ร่วมงาน	33. มีความเสมอภาค 34. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน 35. มีการยอมรับ 36. มีความสามัคคี
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 29. สนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน 30. มีความปลอดภัยในการทำงาน	6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 51. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิด 52. มีความปลอดภัยในการทำงาน	5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 37. มีบรรยากาศที่ดี ไม่เครียด 38. มีเทคโนโลยีในการทำงานที่ทันสมัย

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
31. มีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย 32. มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเช่น พื้นที่ แสงสว่าง อุณหภูมิ เวลาพัก สิ่งแวดล้อม 33. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้	53. อุปกรณ์เครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อใน การทำงานหลัก ต้องมีการดูแล ตรวจสอบเช็คสภาพ และเพียงพอ 54. มีห้องพักผ่อนห้องประชุม มีที่รับแขก วิทยุ โทร ทัศน์ หนังสือพิมพ์ภายในหน่วยงาน 55. มีสถานที่ทำงานสะอาด 56. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ 57. มีศูนย์ดูแล อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้บริการ 24 ชั่วโมง 58. ขจัดงานที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่คล้ายกัน ที่สามารถรวมได้ไว้ด้วยกัน 59. สถานที่ทำงานไม่แออัด ไม่ร้อน มีห้องเป็นสัดส่วน มีบรรยากาศที่ดี สุขสบาย 60. มีที่ระบายอากาศอย่างดี 61. มีบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว	39. มีสิ่งอำนวยความสะดวก 40. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้มีเพียงพอและ เหมาะสมกับงาน 41. ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน 42. มีสถานที่พักผ่อนระหว่างปฏิบัติงาน 43. ขจัดงานที่ซ้ำซ้อนหรือที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
	62. สภาพแวดล้อมที่ไม่เครียด	
<p>6. การทำงานอย่างมีความสุข</p> <p>34.บุคคลมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน</p> <p>35.บรรจุตำแหน่งที่เหมาะสม</p> <p>36.ลักษณะงานไม่เครียดและไม่มากเกินไป</p> <p>37.มีส่วนช่วยของงานและบุคลากรที่พอเหมาะ</p>	<p>7. การทำงานอย่างมีความสุข</p> <p>63. จัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์กัน</p> <p>64. มีทัศนคติและทัศนคติที่ดีต่องานคลินิก</p> <p>65. ลักษณะงานต้องตรงกับทักษะความรู้และความสามารถ</p> <p>66. ทำให้บุคคลสนุกกับงาน</p> <p>67. ส่วนช่วยของคนเหมาะสมกับปริมาณงาน</p> <p>68. จัดงานในช่วงเทศกาลต่างๆ เพื่อผ่อนคลายและการพบปะ</p> <p>69. มีลักษณะงานที่รู้สึกสนุกและรู้สึกภูมิใจในงาน ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์</p>	<p>6. การทำงานอย่างมีความสุข</p> <p>44. งานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล</p> <p>45. จัดคนทำงานตามคุณวุฒิ</p> <p>46. ส่วนช่วยของบุคลากรเหมาะสมกับปริมาณงาน</p> <p>47. จัดกิจกรรมเพื่อการผ่อนคลายและการพบปะสังสรรค์</p> <p>48. ทำงานอย่างมีความสุข</p>
<p>7. การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร</p> <p>38. มีความยุติธรรม</p> <p>39. มีการให้การสนับสนุนช่วยเหลือต่อ</p>	<p>8. การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร</p> <p>70. ผู้บริหารควรเป็นปากเป็นเสียงให้กับวิชาชีพพยาบาล</p>	<p>7. การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร</p> <p>49. มีวิสัยทัศน์</p> <p>50. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
<p>ผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>40.มีการใช้อำนาจอิทธิพลอย่างเหมาะสม</p> <p>41.มีความน่าเชื่อถือ</p> <p>42.มีทัศนคติที่ดีต่องาน</p> <p>43.ต้องมีความสามารถและมีการบริหารจัดการงานให้มีคุณภาพ</p> <p>44.มีวิสัยทัศน์</p> <p>45.การตัดสินใจที่มีเหตุผล</p> <p>46.ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี</p> <p>47. เน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน</p> <p>48.รับฟังข้อร้องทุกข์และหาทางแก้ไข</p>	<p>71. ผู้บริหารลงมาสัมผัสงานของบุคคลากร</p> <p>72.มีความเอื้ออาทรต่อผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>73.ทำตัวเป็นแบบอย่างในด้านความเก่ง ทำงานดี</p> <p>74.มีความเข้าใจในการพยาบาลและร้งงานคลินิก</p> <p>75.ต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม</p> <p>76.มีความยุติธรรม</p> <p>77. ต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์</p> <p>78.มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานและมีการตัดสินใจที่ดี</p> <p>79. มีความเมตตา ดูแลเอาใจใส่ ให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>80. สนใจปัญหา ไม่หนีปัญหา และเป็นตัวกลางในการตัดสินใจเมื่อมีปัญหา</p> <p>81.ต้องเป็นผู้เฝ้าการเปลี่ยนแปลง</p> <p>82.ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือ</p>	<p>51. มีการปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดี</p> <p>52. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือ</p> <p>53. เน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน</p> <p>54.มีการตัดสินใจที่ดี</p> <p>55. มีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน</p> <p>56. มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ</p> <p>57. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <p>58. สนใจปัญหาและร่วมกันแก้ไข</p> <p>59. มีความยุติธรรม</p> <p>60. ผู้บริหารเป็นปากเสียงให้กับบุคคลากร</p> <p>61.ผู้บริหารลงมาสัมผัสการทำงานของบุคคลากร</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
	83. ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจ 84. มีหลักการในตนเอง 85. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 86. มีความมุ่งมั่นในการบริหารงาน	
8. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 49. เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทรัพยากรใหม่ๆ ให้แก่บุคคล 50. ให้การฝึกอบรมที่ตรงประเด็นและพัฒนาด้านวิชาชีพ 51. ส่งเสริมและให้โอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 52. มีโอกาสได้ทำงานเป็นทีมกับบุคคลากรอื่นนอกหน่วยงาน 53. การระบุนิ่วการใช้ความรู้และความสามารถใหม่ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ 54. ให้ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญมากขึ้น	9. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 87. สนับสนุนด้านการศึกษาต่อ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการศึกษา ค่าที่พัก สถานที่ และให้เวลา 88. สนับสนุนให้มีห้องสมุด สร้างเครื่องมือค้นคว้า 89. ส่งอบรมบ่อยๆ หรือจัดอบรมภายในหน่วยงาน 90. ควรมีตารางการอบรมล่วงหน้า และจัดคนเข้าอบรมอย่างทั่วถึง 91. จัดทำแผนประชุมวิชาการล่วงหน้า ควรทำทุกสาขาและจัดบ่อยๆ 92. มีการประเมินสิ่งที่เรียนหรืออบรมมาว่า ได้ผลอย่างไร ทั้งตัวเองและผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้หา	8. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 62. มีการวางแผนการศึกษาต่อหรืออบรมดูงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 63. มีการสำรวจความต้องการความรู้ที่บุคคลต้องการพัฒนา 64. สนับสนุนการศึกษาต่อ ได้แก่ ค่าใช้จ่าย ค่าที่พัก และเวลา 65. ได้รับการฝึกอบรมเพื่อการก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาวิชาชีพ 66. มีโอกาสเข้าร่วมประชุมกลุ่มในองค์การ 67. มีโอกาสไปดูงานทั้งในและนอกหน่วยงาน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
<p>55. จัดหาอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เพียงพอ</p> <p>56. มีโอกาสไปดูงาน เข้าร่วมประชุมกลุ่ม</p>	<p>แหล่งความรู้เพิ่มเติมต่อไป</p> <p>93. สนับสนุนเรื่องภาษาให้มากขึ้น เพราะวิชาชีพ ต้องก้าวไปสู่อินเตอร์เนชั่นแนล</p> <p>94. ให้บุคคลได้ไปดูงานนอกโรงพยาบาลเพื่อสร้าง ความทัดเทียมในการพัฒนาความรู้</p> <p>95. มีการสอดแทรกวิชาการระหว่างทำงานหรือในที่ ประชุมแต่ละเดือน</p> <p>96. ให้บุคคลที่ไปอบรมหรือศึกษาต่อมาเสนอสิ่งที่ได้ มาเพื่อพัฒนางาน</p> <p>97. มีนักรักศึกษาและหน่วยศึกษาต่อเนื่องในโรง พยาบาล ที่จะรู้ถึงการศึกษเพื่อพัฒนางาน</p> <p>98. ต้องเป็นความต้องการของบุคคลว่าต้องการ พัฒนาอะไรให้เหมาะกับงานที่ทำ และพัฒนาด้านใด ให้เหมาะกับงานวันข้างหน้า และหาทางให้เป็นไปได้</p> <p>99. มีการใช้ความรู้ที่ร่ำเรียนมาให้เห็นเป็นรูปธรรม</p>	<p>68. สนับสนุนเครื่องมือค้นหาความรู้</p> <p>69. เห็นความสำคัญของบุคคลที่มีความรู้และมีวุฒิ มากขึ้น</p> <p>70. มีการนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้พัฒนางานให้ เห็นเป็นรูปธรรม</p> <p>71. มีการสอดแทรกวิชาการระหว่างการทำงาน ที่ ประชุม</p> <p>72. ให้ได้รับผิดชอบงานที่สำคัญมากขึ้น</p> <p>73. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การ พัฒนาที่ถูกต้อง</p> <p>74. มีนักรักศึกษาและหน่วยศึกษาต่อเนื่องในโรง พยาบาลที่รู้เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
	<p>100.ต้องมีความรู้เรื่องการบริหารทุกระดับ</p> <p>101.มีการชี้แนะการเพิ่มพูนความรู้</p> <p>102.หาทางให้พยาบาลเอาศาสตร์ทางการพยาบาล มาใช้ในการทำงาน</p> <p>103.เปลี่ยนบทบาทการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา เพื่อหาจุดอ่อนและหา ทางพัฒนาให้ถูกทาง</p> <p>104.พยาบาลต้องรู้บทบาท ต้องเป็นผู้นำ ผู้จัดการ กับงานหรือผู้นิเทศงาน</p> <p>105.การพัฒนาต้องคำนึงถึงคุณภาพบริการ และผล ลัพธ์ที่ออกมากับผู้ป่วย</p> <p>106.มีระบบงานที่เอื้อชี้นำ</p> <p>107.มีการตั้งชมรมนักรับบริหารคุณภาพการพยาบาล เพื่อการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทุก สังกัด</p>	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
	<p>108. มีกลุ่มพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ สนับสนุนสอบถามความต้องการความก้าวหน้าของบุคคล</p> <p>109. นำคนที่มีศักยภาพ ที่มีความรู้ ความสามารถที่มีคุณวุฒิมาก มาช่วยสอนงาน</p> <p>10. การส่งเสริมงานวิจัยทุกสาขา</p> <p>110. ให้เวลาในการทำวิจัย</p> <p>111. ควรมีงานวิจัยควบคู่กับงานวิชาการทุกสาขา</p> <p>112. ต้องมีงานวิจัยในหน่วยงาน</p> <p>113. มีการฝึกอบรมให้ทำงานวิจัยเป็น</p> <p>114. มีที่ปรึกษาการทำวิจัยในหน่วยงาน</p> <p>115. เสนองานวิจัยให้ทำ</p> <p>11. ระบบพี่เลี้ยง</p> <p>116. ควรมีระบบพี่เลี้ยงที่ดีและมีมิตรภาพของรุ่นพี่ที่ฝึกงาน</p> <p>117. มีการจัดเตรียมพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่</p>	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
	118. มีพี่เลี้ยงช่วยดูแลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อช่วยในการปรับตัว	
<p>9. ความก้าวหน้าในงาน</p> <p>57.มีการวางแผนในบันไดอาชีพ</p> <p>58.มอบหมายโครงการที่ใหญ่ขึ้นให้ทำ</p> <p>59.มีกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพที่จะยกระดับความก้าวหน้าในอนาคต</p> <p>60.ส่งเสริมให้ความสะดวกในแต่ละลำดับบันไดอาชีพ</p> <p>61.เพิ่มความเป็นอิสระในบันไดอาชีพ</p> <p>62.ให้โอกาสเปลี่ยนงานภายในองค์การ</p> <p>63.มีความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง</p> <p>64.สนับสนุนให้บุคคลมีความรู้เกี่ยวกับงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง</p> <p>65.ให้การสนับสนุนก้าวหน้าในงาน</p>	<p>12. ความก้าวหน้าในงาน</p> <p>119.หน่วยงานต้องกำหนดเส้นทางอาชีพให้ชัดเจน ที่เห็นว่าบุคคลจะก้าวหน้าไปในทางใดได้บ้าง</p> <p>120.ให้รู้ลักษณะของกลุ่มงานการพยาบาลและเส้นทางอาชีพเป็นอย่างไร</p> <p>121.มีช่องบันไดอาชีพประกอบด้วยช่องทางการบริหารจัดการ ช่องทางคลินิก ช่องทางการศึกษาและช่องทางวิจัย</p> <p>122.ควรขยายงานตามระดับ เพื่อความเจริญก้าวหน้า</p> <p>123. ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรทำงานในสาขา จะได้เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> <p>124.มีเกณฑ์ของแต่ละตำแหน่ง</p>	<p>9. ความก้าวหน้าในงาน</p> <p>75.มีการวางแผน และเกณฑ์บันไดอาชีพชัดเจนและจัดสรรคนให้เหมาะสม</p> <p>76. สนับสนุนและส่งเสริมให้ก้าวไปตามลำดับบันไดอาชีพ</p> <p>77. มีกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพที่จะยกระดับความก้าวหน้าในอนาคต</p> <p>78.ให้โอกาสเปลี่ยนงานภายในองค์การ</p> <p>79.มีการหมุนเวียนบุคคลากรให้ไปศึกษาการพัฒนาของหน่วยงานอื่น</p> <p>80. การชี้แนะแนวทางที่จะไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>81.สนับสนุนบุคคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
66. ให้บุคคลมีโอกาสเปิดกว้างอย่างสร้างสรรค์ 67. ให้โอกาสก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 68. ให้โอกาสได้มีชื่อเสียง	125.งานที่ต้องเห็นทิศทางของความสำเร็จไปสู่ ตำแหน่งต่างๆ 126.ให้โอกาสในการเปลี่ยนงานในองค์การ 127.ให้ทำงานที่ยากขึ้น 128.มีการเตรียมตัวเพื่อเลื่อนตำแหน่ง 129.มีกระบวนการจัดสรรหรือคัดสรร เพื่อเตรียม บุคคลในการก้าวสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพ 130.มอบหมายวิชาการใหม่ๆให้ทำ 131.ชี้แนะหนทางที่จะไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 132. มอบหมายงานให้ทำเมื่อใกล้ถึงเวลาขึ้น ตำแหน่ง 133.ให้รู้ทางไปของวิชาชีพ เพื่อค้นหาองค์ความรู้	82.มีความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีคุณ วุฒิเหมาะสม 83. ให้ทราบถึงหนทางของวิชาชีพเพื่อค้นคว้าองค์ ความรู้
10. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 69.มอบหมายให้ทำโครงการใหญ่ 70.มอบหมายและเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทาย	13. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 134.ให้ทำงานที่ท้าทายอยู่เสมอ 135.งานนั้นต้องมีความหมายต่อบุคคล	10. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 84.สร้างความท้าทายให้บุคคลอยู่เสมอ 85. มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
71. สร้างความท้าทายให้บุคคลอยู่เสมอ	136. เป็นงานที่ต้องการความสำเร็จ 137. มีลักษณะงานที่บุคคลชอบ	86. งานนั้นมีความหมายต่อบุคคล 87. มอบหมายงานที่บุคคลชอบ 88. เป็นงานที่ต้องการความสำเร็จ
11. การให้อิสระในงาน 72. ส่งเสริมให้มีอำนาจในการตัดสินใจ 73. ให้อิสระในการคิด 74. ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าต่อการสร้างสรรค์งาน 75. ให้อิสระในการวางแผนงาน 76. มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ 77. ให้ความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานมากขึ้น 78. มีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 79. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน	14. การให้อิสระในงาน 138. ให้อิสระในการสร้างงาน 139. ให้อำนาจในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เต็มที่ 140. ให้คิดตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง 141. ให้อิสระสนับสนุนการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ 142. ให้อิสระในการคิด ได้พูด และได้ทำสิ่งนั้น 143. ได้คิดเองทำเองแต่อยู่ในกรอบที่กำหนด 144. เป็นการสร้างความมั่นใจและความไว้วางใจ จะให้ได้มากน้อยแค่ไหนต้องอยู่กับความรู้ ความสามารถและทักษะ 145. มีขอบเขตในการทำงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	11. การให้อิสระในงาน 89. ให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง 90. ให้อิสระและสนับสนุนการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ 91. ให้อิสระในการสร้างงาน 92. ส่งเสริมให้มีอำนาจในการตัดสินใจ 93. มีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 94. มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ 95. ให้อำนาจในหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ที่ภายใต้ขอบเขตวิชาชีพ 96. สนับสนุนหรือให้อิสระในการแสดงความสามารถ ได้อย่างเต็มที่ 97. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
	146. สนับสนุนส่งเสริมให้แสดงความสามารถได้อย่าง เต็มที่ 147. งานที่มอบหมายมีกรอบแนวคิดที่ชัดเจน มีองค์ ความรู้ทางการพยาบาล 15. ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน 148. เห็นความสำคัญของมติกกลุ่ม 149. การบริหารต้องเข้าใจในความเชื่อของหลัก ประชาธิปไตย และทำให้เห็นเป็นรูปธรรม 150. เปิดโอกาสให้ออกความคิดเห็นโดยอิสระ	
12. การยอมรับในความสำเร็จ 80. ให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำงานประสบความสำเร็จ 81. การยอมรับ ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงาน 82. แสดงความชื่นชมยอมรับ	16. การยอมรับในความสำเร็จ 151. มีการยอมรับชื่นชมในผลงาน 152. ประกาศถึงความสำเร็จในผลงานต่างๆ	12. การยอมรับในความสำเร็จ 98. การยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงาน 99. แสดงความชื่นชมยินดี 100. ให้รางวัลในกรณีที่ผลงานบรรลุผลสำเร็จ 101. การเผยแพร่ถึงความสำเร็จในผลงานให้ทราบ อย่างทั่วถึง

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
<p>13. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน</p> <p>83. มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น</p> <p>84. มีความยืดหยุ่นของเวลาและสถานที่ในการทำงาน</p> <p>85. มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงาน</p> <p>86. ให้ทางเลือกของตารางการทำงาน</p> <p>87. การรວវรัดหรือลดชั่วโมงการทำงาน</p>	<p>17. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน</p> <p>153. มีภาระงานที่ไม่มากเกินไป</p> <p>154. มีการดูแลครอบครัวของบุคลากร</p> <p>155. มีระบบเชื่อมต่อสภาพร่างกายในการทำงานเช่น ไม่สบาย ให้ย้ายไปในที่ที่มึ้งานไม่หนักเกินไป</p> <p>156. ควรมีการแลกเปลี่ยนเวรได้ง่าย</p> <p>157. มีการแลกเวรได้เมื่อจำเป็น</p> <p>158. มีความยืดหยุ่นของเวลาในการทำงาน</p> <p>159. มีกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวด</p> <p>160. มีการเฉลี่ยในการอยู่เวร</p> <p>161. ไม่ควรให้ทำงานเกินเวลา</p> <p>162. มีวันหยุดที่ตรงกับวันหยุดของคนในครอบครัว</p> <p>163. ให้บุคคลมีโอกาสเลือกเวรปฏิบัติงาน</p> <p>164. ได้หยุดวันสุดสัปดาห์</p> <p>165. ไม่เรียกมาทำงานวันหยุด</p>	<p>13. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน</p> <p>102. ความยืดหยุ่นของเวลาปฏิบัติงาน</p> <p>103. มีกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวด</p> <p>104. ระบบงานที่เชื่อมต่อสภาพร่างกายในการทำงาน</p> <p>105. ความยืดหยุ่นของตารางการปฏิบัติงาน</p> <p>106. ได้หยุดวันสุดสัปดาห์</p> <p>107. ได้หยุดวันหยุดราชการเป็นบางครั้ง</p> <p>108. ไม่ทำงานเกินเวลาทำงาน</p> <p>109. ไม่เรียกมาทำงานวันหยุดฉุกเฉิน</p> <p>110. มีวันหยุดตรงกับวันหยุดของคนในครอบครัว</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
<p>14. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม</p> <p>88. พิจารณาค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม</p> <p>89. มีรูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>90. จัดสรรค่าตอบแทน ผลประโยชน์ให้ทัดเทียมกับความสามารถ ประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานของบุคคล</p> <p>91. มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน</p> <p>92. จัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการ</p> <p>93. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและสมเหตุสมผล</p> <p>94. ให้ค่าตอบแทนในการริเริ่มสร้างสรรค์งาน</p> <p>95. ค่าตอบแทนที่แตกต่างในด้านผลงาน</p> <p>96. ความยืดหยุ่นของผลประโยชน์</p> <p>97. ให้นำบุคคลเลือกวิธีการจัดสรรค่าตอบแทน</p> <p>98. มีการจัดการกับผลการปฏิบัติงาน</p> <p>99. มีส่วนร่วมในการประเมินผล</p>	<p>18. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม</p> <p>166. ค่าตอบแทนเหมาะสมกับภาระงาน ประสบการณ์ ความรู้ตามความสามารถในการทำงานและลักษณะของความรับผิดชอบ</p> <p>167. ควรให้ในบุคคลที่อยู่เวรในเวลากลางคืนมากกว่าคนที่ไม่ได้อยู่</p> <p>168. ควรให้ค่าล่วงเวลา</p> <p>169. ควรให้ค่าตอบแทนตามบันไดอาชีพ</p> <p>170. ค่าตอบแทนควรทัดเทียมกับที่อื่นในวิชาชีพเดียวกัน</p> <p>171. พยาบาลระดับปริญญาตรีไม่ควรจะได้ค่าตอบแทนเท่ากับระดับปริญญาตรีของงานอื่นทั่วไป เนื่องจากความรับผิดชอบชีวิตคนไข้และต้องอยู่เวร</p> <p>172. มีข้อมูลในการพิจารณาค่าตอบแทน</p>	<p>14. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม</p> <p>111. ค่าตอบแทนที่ทัดเทียมกับวิชาชีพอื่นที่คล้ายกัน</p> <p>112. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ</p> <p>113. ค่าตอบแทนต้องสามารถจูงใจได้</p> <p>114. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ลักษณะความรับผิดชอบและผลงาน</p> <p>115. มีรูปแบบการจัดสรรค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม</p> <p>116. มีเกณฑ์พิจารณาค่าตอบแทนชัดเจนและเปิดเผย</p> <p>117. มีข้อมูลเพียงพอในการพิจารณาค่าตอบแทน 20 .การพิจารณาความดีความชอบควรให้ตามผลงานที่ประสบความสำเร็จและมีคุณภาพ</p> <p>118. การเลื่อนตำแหน่งให้พิจารณาตาม</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
<p>100.ความยุติธรรมของระดับคุณภาพที่ใช้ในการตัดสิน</p> <p>101.มีการกำหนดผลลัพธ์ที่องค์การและบุคคลต้องการให้ชัดเจน</p>	<p>173.ให้ค่าตอบแทนตามเวลาที่เลือกปฏิบัติ</p> <p>174. ค่าตอบแทนต้องสามารถจูงใจได้</p> <p>175.การพิจารณาความดีความชอบควรให้ตามผลงานหรืองานที่ประสบความสำเร็จ มีเกณฑ์ให้ อย่างชัดเจน</p> <p>176.การพิจารณาความดีความชอบควรให้กับคนที่ ทุ่มเท เสียสละและมีน้ำใจ มุ่งมั่นไม่เกียจงาน</p> <p>177.ควรตัดสินความดีความชอบจากคุณภาพงาน หรือผลงาน</p> <p>178.บอกเหตุผลในการให้เลื่อนขั้น</p> <p>19. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>179.ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยให้ตนเอง ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารประเมิน ทุกระดับ</p> <p>180.มีการติดตามผลการทำงานอย่างละเอียดและ</p>	<p>ความสามารถ คนที่เสียสละ มุ่งมั่นและมีน้ำใจ</p> <p>119. มีการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยให้ บุคคลากรทุกระดับประเมินและประเมินตนเองด้วย</p> <p>120. มีการติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>121. ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลากร</p> <p>122. กรอบในการประเมินผลต้องถูกต้องเหมาะสม มี คุณภาพกับแต่ละตำแหน่ง</p> <p>123. ผู้ประเมินต้องมีความเป็นธรรมและเป็นมิตร</p> <p>124. การเข้าสู่ตำแหน่งใช้วิธีการประเมินความ สามารถ</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
	<p>ต่อเนื่อง แต่ไม่สร้างความเครียดกับบุคคล</p> <p>181.การประเมินผลควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร</p> <p>182.การเลื่อนตำแหน่งให้พิจารณาจากความสามารถและมีกฎเกณฑ์กำหนดชัดเจน</p> <p>183.ออกแบบแบบประเมินให้รับกับแต่ละตำแหน่งเป็นการประเมินศักยภาพ แล้วต้องเสริมปรับปรุงพัฒนาสิ่งที่ขาดไปคนประเมินต้องมีความเป็นธรรมและมีทำที่เป็นมิตร</p> <p>184.การพิจารณาความดีความชอบผู้บริหารต้องไม่กีดกัน</p> <p>185.กรอบในการการประเมินผลต้องถูกต้องเหมาะสมมีคุณภาพ</p> <p>186.การใช้ระบบรางวัลควรประเมินจากบทบาทและผลงานที่มีคุณภาพที่ทำด้วยตนเอง</p>	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์และการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล(ต่อ)

องค์ประกอบและตัวแปรจากการค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัย	องค์ประกอบและตัวแปรจากการสัมภาษณ์	โครงสร้างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล
	187. ดูที่การคิดงานวิจัยใหม่ๆและความเชี่ยวชาญใน บทบาทความสามารถ 188. การจัดสรรคนเข้าตำแหน่งใช้วิธีการประเมิน	
15. การให้สวัสดิการ 102. มีการเสนอผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่างๆ 103. มีสถานที่พักผ่อนในที่ทำงาน 104. มีศูนย์ดูแลเด็กกลางวัน 105. มีหน่วยบำรุงรักษายานพาหนะ 106. จัดให้มีตู้เบิกเงินอัตโนมัติในที่ทำงาน 107. มีระบบประกันสุขภาพ 108. มีเงินเกษียณ 109. การช่วยเหลือดูแลเมื่อยามเจ็บป่วย	20. การให้สวัสดิการ 189. มีอาหารให้บุคลากร 3 มื้อ 190. มีร้านค้าขายของ 24 ชั่วโมง 191. มีเงินช่วยค่าครองชีพ 192. มีการช่วยเหลือดูแลยามเจ็บป่วย โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย 193. มีที่พักในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานก่อนและหลังขึ้น ปฏิบัติงาน 194. จัดรถสวัสดิการรับส่ง	15. การให้สวัสดิการ 125. มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน 126. ศูนย์ดูแลเด็ก 127. มีที่พักอาศัย 128. มีรถรับส่ง 129. ดูแลยามเจ็บป่วย 130. มีเงินช่วยเหลือในงานพิธีต่างๆ 131. มีการแบ่งปันผลกำไรหรือผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 สร้างเครื่องมือ ทบทวนและแก้ไข

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ตามกรอบโครงสร้างที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการค้นคว้า โดยมีกระบวนการดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

- | | |
|----------|--|
| ตอนที่ 1 | แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล |
| ตอนที่ 2 | แบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล |

ลักษณะเครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงานและตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และเติมข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่ครอบคลุมการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล โดยสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ได้ข้อคำถามจำนวน 121 ข้อดังนี้

- | | | |
|-------------------------------------|----|-----|
| 1. โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ | 4 | ข้อ |
| 2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม | 14 | ข้อ |
| 3. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง | 6 | ข้อ |
| 4. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน | 10 | ข้อ |
| 5. สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน | 6 | ข้อ |
| 6. การทำงานอย่างมีความสุข | 4 | ข้อ |

7. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	8	ข้อ
8. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	22	ข้อ
9. ความก้าวหน้าในงาน	10	ข้อ
10. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย	6	ข้อ
11. การให้อิสระในงาน	7	ข้อ
12. การยอมรับในความสำเร็จ	3	ข้อ
13. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน	7	ข้อ
14. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	11	ข้อ
15. การให้สวัสดิการที่ดี	3	ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scale)

5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและกำหนดคะแนน ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลมาก

ระดับ 3 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 121 ข้อ และผ่านการพิจารณาแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน(ตั้งรายนามในภาคผนวก) ซึ่งจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิใน

การพิจารณาแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์ตามแนวคิดดังนี้ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจความตรงตามเนื้อหาที่เหมาะสมนั้นอาจมีจำนวนระหว่าง 3-20 คน (Lynn, 1986; Tilden et al, 1990; Weltz et al, 1991 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544 : 223) และประคอง กรรณสูต (2542: 25) กล่าวว่า เมื่อสร้างแบบสอบถามแล้ว ควรจะให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนประมาณ 7-10 คน ตรวจแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้รวบรวมรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านวิชาการ ด้านบริหาร และ/หรือด้านปฏิบัติการพยาบาล พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา ความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษา และให้ข้อเสนอแนะ โดยถือเกณฑ์ความเห็นสอดคล้องกันและการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80

โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้คือ

1. นักวิชาการจำนวน 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ศึกษาในเรื่องการพัฒนากองค์การ โดยมีผลงานเผยแพร่ทางวิชาการ ได้แก่ การเขียนบทความ ตำรา หรือผลงานวิจัย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาล

2. อาจารย์พยาบาล จำนวน 3 ท่าน มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการพยาบาล มีประสบการณ์การสอนทางด้านการบริหารการพยาบาล 5 ปีขึ้นไป

3. ผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 3 ท่าน มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาล เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารการพยาบาล 5 ปีขึ้นไป

1.2 นำแบบสอบถามพร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องระหว่างคำถามกับคำนิยามหรือตามแนวคิดทฤษฎี โดยกำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นเป็น 4 ระดับ คือ 1,2,3,4 โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | คำถามไม่สอดคล้องกับคำนิยามเลย |
| 2 | หมายถึง | คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงอย่างมากจึงจะมีความสอดคล้องกับคำนิยาม |
| 3 | หมายถึง | คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเล็กน้อยจึงจะมีความสอดคล้องกับคำนิยาม |
| 4 | หมายถึง | คำถามมีความสอดคล้องกับคำนิยาม |

1.3 กำหนดเกณฑ์พิจารณาความตรงตามเนื้อหา ใช้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content validity index, CVI) โดยถือเกณฑ์ความเห็นสอดคล้องกันและการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีค่า CVI .80 ขึ้นไป (Hambleton, 1975 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544: 224)

1.4 นำระดับความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาหาค่าดัชนี โดยคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล เท่ากับ 0.86

$$\text{CVI} = \frac{\text{การคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา มีสูตรการคำนวณดังนี้}}{\text{จำนวนคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}} \\ \text{จำนวนคำถามทั้งหมด}$$

1.5 นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยปรับปรุงคำถามจำนวน 17 ข้อ คงคำถามเดิมจำนวน 39 ข้อ ปรับปรุงและแก้ไขบางส่วน 17 ข้อ ปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อยจำนวน 65 ข้อ ได้แบบสอบถามการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล จำนวน 121 ข้อ

2. การหาค่าความเที่ยง (Reliability)

นำแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีคุณลักษณะตรงกับประชากรที่จะศึกษา ในโรงพยาบาลที่ไม่ได้ถูกสุ่มเป็นตัวอย่าง คือ วิทยาลัยวิชาชีพระดับผู้บริหาร 10 ท่าน วิทยาลัยวิชาชีพระดับประจำการ 20 ท่าน

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ทั้งฉบับ 0.98 และหาความเที่ยงของเครื่องมือโดยแยกในแต่ละองค์ประกอบ และวิเคราะห์ข้อคำถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลรายข้อในข้อคำถามทั้งหมด 121 ข้อ เพื่อตรวจสอบแบบแผนการตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation analysis) ในข้อคำถามตัวบ่งชี้ทั้งหมด โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และใช้เกณฑ์ค่าความสัมพันธ์มากกว่า 0.30 ถือว่าเป็นข้อคำถามที่ดี (Jacobson, 1988 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2544: 228) พบว่ามีข้อคำถาม 4 ข้อคือ ข้อ 21, 25, 26 และ 86 ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.3 โดยข้อ 21 มีค่า .06 ข้อ 25 มีค่า .21 ข้อ 26 มีค่า .29 และข้อ 86 มีค่า .25 ซึ่งผู้วิจัยได้ตัดข้อ 21 ออกเพียงข้อเดียว ซึ่งมีเนื้อความว่า หน่วยงาน

มีระบบการสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากข้อ 25,26 และ 86 มีความตรงตามทฤษฎี แต่ได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามใหม่ ให้มีความกะทัดรัดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ความเข้าใจ เหลือข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 120 ข้อ และนำข้อมูลจากการรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง มาวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามอีกครั้ง ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ 0.99 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ก่อนรวบรวมข้อมูลและหลังเก็บรวบรวมข้อมูลจำแนกตามตัวประกอบ

ตัวประกอบการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ	
	ทดลองใช้เครื่องมือ n = 30	รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง n = 951
1. โครงสร้างขององค์กรที่แบนราบ	0.84	0.76
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	0.95	0.96
3. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง	0.91	0.93
4. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน	0.94	0.96
5. สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	0.96	0.94
6. การทำงานอย่างมีความสุข	0.88	0.89
7. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	0.93	0.97
8. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.96	0.97
9. ความก้าวหน้าในงาน	0.93	0.96
10. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย	0.93	0.94
11. การให้อิสระในงาน	0.87	0.94
12. การยอมรับในความสำเร็จ	0.81	0.89
13. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน	0.78	0.88
14. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	0.93	0.96
15. การให้สวัสดิการที่ดี	0.94	0.94
รวมทั้งฉบับ	0.98	0.99

ขั้นที่ 6 การสุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วย พยาบาลประจำการและพยาบาลระดับผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาล ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี ในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 25 โรงพยาบาล ประกอบด้วยพยาบาลประจำการและพยาบาลระดับผู้บริหารรวมทั้งสิ้น 7,306 คน (ข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการสำรวจข้อมูลจำนวนพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์โดยตรง โดยการส่งแบบสอบถามและทางโทรศัพท์ในเดือนธันวาคม 2546)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พยาบาลวิชาชีพประกอบด้วยพยาบาลประจำการและผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานทุกแผนกในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งตามแนวคิดของ Banner(1984)กล่าวไว้ว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์ทำงาน 3 – 5 ปีจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Proficient) ที่มีความสามารถมองสถานการณ์ต่างๆในลักษณะองค์การรวม มองการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดี สามารถวางแผนรองรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพควรแก่การธำรงรักษาให้ทำงานกับองค์การ และผลการวิจัยของ วิจิตร ศรีสุพรรณและคณะ (2542) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทยพบว่าร้อยละ 78.2 ของพยาบาลวิชาชีพที่ออกจากวิชาชีพไปแล้วจะออกจากวิชาชีพในระยะ 5 ปีแรกหลังจากสำเร็จการศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของอลิสสา สุนทรรัตน์ (2542) ซึ่งพบว่าพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 75 มีความตั้งใจที่จะลาออกไปประกอบอาชีพอื่นภายใน 5 ปี นับว่าพยาบาลวิชาชีพจะมีระดับการคงอยู่ในองค์การระดับหนึ่งเมื่อได้ทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์การให้มากขึ้น การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) มีวิธีดำเนินการดังนี้

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามหลักการของการวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor analysis) คือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,000 คน (Comrey and Lee, 1992 cited in Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S., 1996; บุญใจ ศรีสถิตยน์ราษฎร, 2544: 390) กล่าวว่ากลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่เพียงพอในการวิเคราะห์ประกอบและกลุ่มตัวอย่างขนาด 1,000 คน ถือว่าดีเยี่ยม

2. สุ่มโรงพยาบาลศูนย์ที่ใช้ศึกษา โดยวิธีจับฉลาก ตามเขตจังหวัดที่ตั้งแบ่งเป็น 12 เขต โดยใช้อัตราส่วน 1: 2 ได้โรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 โรงพยาบาล จาก 25 โรงพยาบาล (หมายเหตุ เขตที่มีเพียง 1 โรงพยาบาล จะนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่ต้องสุ่ม)

3. คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพในแต่ละโรงพยาบาลที่สุ่มได้ โดยวิธีคำนวณตามสัดส่วนกับประชากรในแต่ละโรงพยาบาล ให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการ

4. คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพในแต่ละโรงพยาบาลโดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ พยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหาร พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โดยคำนวณสัดส่วนระหว่าง พยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหาร: พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ และตามสัดส่วนกับประชากรในโรงพยาบาล

5. จำแนกผู้ป่วยออกเป็นแผนกต่างๆดังนี้ แผนกศัลยกรรม แผนกอายุรกรรม แผนกสูติ นรีเวชกรรม แผนกผู้ป่วยหนัก แผนกกุมารเวชกรรม แผนกเวชกรรมฟื้นฟู แผนกออโรโธปิดิกส์ แผนกจักษุ โสต ศอ นาสิก แผนกอุบัติเหตุฉุกเฉินและห้องผ่าตัด

6. คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพในแต่ละแผนก ตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล

7. สุ่มผู้ป่วยในแต่ละแผนกโดยการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีจับฉลากโดยมีเงื่อนไขดังนี้

1) ในกรณีจำนวนพยาบาลในแต่ละหอผู้ป่วยมากกว่ากลุ่มตัวอย่างของแผนก สุ่มหอผู้ป่วยมา 1 หอผู้ป่วย แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอย่างง่ายตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในข้อ 6

2) ในกรณีจำนวนพยาบาลในหอผู้ป่วยใดมีน้อยกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของแผนก สุ่มหอผู้ป่วยโดยใช้สัดส่วน แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอย่างง่ายตามขนาดและสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในข้อ 6

8. สำหรับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหาร ได้จากการสุ่มอย่างง่ายตามขนาดที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล

ตารางที่ 4 โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามเขตทั้ง 12 เขต
จำนวน 25 โรงพยาบาล

เขต	โรงพยาบาล	โรงพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
1	โรงพยาบาลพระนครศรีอยุธยา	1. โรงพยาบาลพระนครศรีอยุธยา
2	โรงพยาบาลสระบุรี โรงพยาบาลเจ้าพระยามรราชสุพรรณบุรี	2. โรงพยาบาลเจ้าพระยามรราชสุพรรณบุรี
3	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ โรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี โรงพยาบาลระยอง	3. โรงพยาบาลชลบุรี 4. โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี
4	โรงพยาบาลนครปฐม โรงพยาบาลราชบุรี	5. โรงพยาบาลนครปฐม
5	โรงพยาบาลบุรีรัมย์ โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา โรงพยาบาลสุรินทร์	6. โรงพยาบาลบุรีรัมย์ 7. โรงพยาบาลสุรินทร์
6	โรงพยาบาลขอนแก่น โรงพยาบาลอุดรธานี	8. โรงพยาบาลขอนแก่น
7	โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	9. โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์
8	โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์	10. โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์
9	โรงพยาบาลพุทธชินราช โรงพยาบาลอุตรดิตถ์	11. โรงพยาบาลพุทธชินราช
10	โรงพยาบาลเชิงรอยประชานุเคราะห์ โรงพยาบาลลำปาง	12. โรงพยาบาลลำปาง
11	โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี	13. โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
12	โรงพยาบาลตรัง โรงพยาบาลยะลา โรงพยาบาลหาดใหญ่	14. โรงพยาบาลยะลา 15. โรงพยาบาลหาดใหญ่

ตารางที่ 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามโรงพยาบาล

โรงพยาบาล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงพยาบาลพระนครศรีอยุธยา	186	45
โรงพยาบาลสระบุรี	247	-
โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	283	68
โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	213	-
โรงพยาบาลชลบุรี	256	61
โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี	447	107
โรงพยาบาลระยอง	295	-
โรงพยาบาลนครปฐม	220	53
โรงพยาบาลราชบุรี	330	-
โรงพยาบาลบุรีรัมย์	157	38
โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา	792	-
โรงพยาบาลสุรินทร์	240	58
โรงพยาบาลขอนแก่น	282	68
โรงพยาบาลอุดรธานี	235	-
โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	416	100
โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์	319	76
โรงพยาบาลพุทธชินราช	364	87
โรงพยาบาลอุดรดิตถ์	149	-
โรงพยาบาลเขียงรายประชานุเคราะห์	316	-
โรงพยาบาลลำปาง	447	107
โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช	356	-
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี	195	47
โรงพยาบาลตรัง	207	-
โรงพยาบาลยะลา	176	42
โรงพยาบาลหาดใหญ่	178	43
รวม	7,306	1,000

ตารางที่ 6 จำนวนและสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตาม
โรงพยาบาลที่ถูกสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง

โรงพยาบาล	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	พยาบาลระดับ ผู้บริหาร	พยาบาล ประจำการ	พยาบาลระดับ ผู้บริหาร	พยาบาล ประจำการ
โรงพยาบาลพระนครศรีอยุธยา	29	157	7	38
โรงพยาบาลเจ้าพระยามรราช	121	162	29	39
โรงพยาบาลชลบุรี	55	201	13	48
โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี	192	255	46	61
โรงพยาบาลนครปฐม	55	165	13	40
โรงพยาบาลบุรีรัมย์	75	82	18	20
โรงพยาบาลสุรินทร์	37	203	9	49
โรงพยาบาลขอนแก่น	116	166	28	40
โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์	76	340	18	82
โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์	29	290	7	67
โรงพยาบาลพุทธชินราช	135	229	32	55
โรงพยาบาลลำปาง	91	356	22	85
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี	36	159	9	38
โรงพยาบาลยะลา	29	147	7	35
โรงพยาบาลหาดใหญ่	37	141	9	34
รวม	1,113	3,053	267	733

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย จากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุมัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

2. ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผ่านทางหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลหรือหัวหน้าพยาบาล โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล แก่พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานทุกแผนกและมีประสบการณ์การทำงาน 5 ปีขึ้นไป และจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนกเพื่อให้ครอบคลุมประชากรทุกหน่วย พร้อมแนบกล่องพัสดุติดแสตมป์พร้อมชื่อที่อยู่ของผู้วิจัย เพื่อให้ส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์และมีบางแห่งที่ผู้วิจัยขอไปรับคืนด้วยตนเอง

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบฉบับที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลตรวจนับและบันทึกข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาตั้งแต่วันที่ 21 มกราคม 2547 ถึง 20 กุมภาพันธ์ 2547 ได้แบบสอบถามคืน 966 ฉบับ คัดเลือกเฉพาะที่ตอบสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 951 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.1

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบตรวจคำถาม (Check list) ผู้วิจัยนำมาแจกแจงความถี่ คิดเป็นร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับวิเคราะห์โดยนำมาแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1 ค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวบ่งชี้ของแบบประเมินให้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความคิดเห็นของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โดยวิเคราะห์ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (ประคอง กรวรรณสูตร, 2542)

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่ารายการนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่ารายการนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่ารายการนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่ารายการนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่ารายการนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลน้อยที่สุด

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งให้เห็นถึงลักษณะการกระจายของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

3. วิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้แต่ละตัว โดยใช้สูตรของ Pearson Product Moment Correlation Coefficient แสดงออกในรูปเมทริกซ์สหสัมพันธ์ พร้อมทั้งทดสอบความมีนัยสำคัญของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ($r > 0.2$) ตรวจสอบเมทริกซ์สหสัมพันธ์ว่าเป็นเมทริกซ์เอกภาพ (Identity matrix) หรือไม่ โดยต้องการให้ปฏิเสธสมมติฐานว่าเมทริกซ์มีลักษณะเป็นเมทริกซ์เอกภาพ โดยใช้ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าไค-สแควร์ของดีเทอร์มิแนนต์ (Determinant) ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ในโปรแกรม SPSS เพื่อแสดงว่าข้อมูลเหมาะกับการวิเคราะห์ตัวประกอบ และใช้ดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เพื่อทดสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยพิจารณาค่า KMO ดังนี้ค่า KMO ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดีมาก ค่า KMO .80-.89 ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดี ค่า KMO .70-.79 ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ค่า KMO .60-.69 ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อย ค่า KMO .50-.59 ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อยมาก ค่า KMO น้อยกว่า .50 ข้อมูลไม่มีความเหมาะสมและสามารถยอมรับได้

3.2 นำตัวบ่งชี้ที่มีสหสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่น อย่างมีนัยสำคัญไปสกัดตัวประกอบ (Factor extraction) เป็นการกำหนดหรือหาว่าควรมีตัวประกอบกี่ตัวประกอบที่สำคัญ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อหาตัวประกอบหลัก (Principle component analysis) ตัวบ่งชี้ซึ่งเกิดได้จะถูกเปลี่ยนรูปให้เป็นตัวประกอบหลัก ซึ่งเขียนในรูปผลบวกเชิงเส้นของตัวบ่งชี้ซึ่งเกิดในตัวบ่งชี้

มาตรฐานได้ทั้งหมดโดยที่ตัวบ่งชี้ส่วนประกอบตัวแรกต้องอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้สังเกตได้มากที่สุด จากนั้นจึงสร้างตัวบ่งชี้ส่วนประกอบตัวที่สองที่ไม่สัมพันธ์กับตัวแรกให้อธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้สังเกตได้ที่เหลืออยู่ให้มากที่สุดเรื่อยๆและเมื่อรวมกันแล้วตัวบ่งชี้ส่วนประกอบทุกตัวอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้เดิมได้ 100%

3.3 หมุนแกนตัวประกอบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ตัวประกอบแต่ละตัวมีความชัดเจนและแตกต่างกันอย่างชัดเจนในการอธิบายตัวบ่งชี้เดิม โดยหมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) ผู้วิจัยพิจารณาตัวประกอบตามเกณฑ์ที่ว่า ตัวประกอบสำคัญนั้นต้องมีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป โดยในแต่ละตัวบ่งชี้ต้องมีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Lindeman และคณะ, 1980)

3.4 นำผลการวิเคราะห์ห้ตัวประกอบไปแปลผล และกำหนดชื่อตัวประกอบ

3.5 ได้ตัวประกอบวิเคราะห์ที่ให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 25 แห่ง จากกลุ่มตัวอย่าง 951 คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการประเมินตัวบ่งชี้รายชื่อ ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข

ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติ และอักษรย่อ ซึ่งมีความหมายต่างๆ ดังนี้

- N = จำนวนประชากร
- n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{X} = ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต
- S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- r = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n = 951)	ร้อยละ
อายุ		
21 - 30 ปี	147	15.5
31 - 40 ปี	417	43.8
41 - 50 ปี	276	29.0
51 ปีขึ้นไป	111	11.7
เพศ		
ชาย	12	1.3
หญิง	939	98.7
สถานภาพสมรส		
โสด	373	39.2
คู่	546	57.4
หม้าย หย่า / แยก	32	3.4
วุฒิการศึกษา		
อนุปริญญา	23	2.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	827	87.0
ปริญญาโท	101	10.6
ตำแหน่ง		
หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล	2	.2
ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย	17	1.8
ผู้ชำนาญการ	36	3.8
หัวหน้าหอผู้ป่วย	185	19.4
พยาบาลประจำการ	711	74.8

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ จำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n = 951)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
5 - 10 ปี	242	25.4
11 - 15 ปี	172	18.1
16 - 20 ปี	268	28.2
21 ปีขึ้นไป	269	28.3
แผนกที่ปฏิบัติงาน		
กุมารเวชกรรม	93	9.8
แผนกเวชศาสตร์ฟื้นฟู	8	.8
หอผู้ป่วยหนัก	113	11.9
ศัลยกรรม	195	20.5
แผนกผู้ป่วยนอกและห้องฉุกเฉิน	73	7.7
ห้องผ่าตัด	101	10.6
สูติกรรม - นรีเวชกรรม	97	10.2
หู ตา คอ จมูก	47	4.9
ศัลยกรรมกระดูก	75	7.9
อายุรกรรม	149	15.7

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุในช่วง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี และ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.0 และ 15.5 ตามลำดับ ส่วนอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.7

กลุ่มตัวอย่างพบว่าเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 98.7 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 1.3 สถานภาพสมรสคู่ มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมาคือโสด คิดเป็นร้อยละ 39.2

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษายู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.0 รองลงมาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.6

พยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งเป็นพยาบาลระดับประจำการมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมาเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ชำนาญการ ผู้ช่วยหัวหน้า

ฝ่าย และพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 19.4 3.8 1.8 และ .2 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไปมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาคือ 16-20 ปี 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.2 และ 25.4 ตามลำดับ น้อยที่สุดคือ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.1 และปฏิบัติงานในแผนกศัลยกรรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.5 รองลงมาคือ อายุรกรรม หอผู้ป่วยหนัก ห้องผ่าตัด สูติกรรม-นรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม ศัลยกรรมกระดูก แผนกผู้ป่วยนอกและห้องฉุกเฉิน หู ตา คอ จมูก คิดเป็นร้อยละ 15.7 11.9 10.6 10.2 9.8 7.9 7.7 และ 4.9 ตามลำดับ น้อยที่สุดคือแผนกเวชศาสตร์ฟื้นฟู คิดเป็นร้อยละ .8



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการประเมินตัวบ่งชี้รายชื่อที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการ
พยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงาน
การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
1	66	หน่วยงานมีระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานแก่ บุคลากรจบใหม่	4.28	.762
2	92	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบเขต หน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่	4.27	.727
3	91	หน่วยงานกำหนดบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน	4.27	.732
4	5	หน่วยงานชี้แจงให้บุคลากรรับทราบนโยบาย และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	4.27	.814
5	15	หน่วยงานจัดให้มีทีมงานที่ดำเนินงานด้าน คุณภาพการบริการพยาบาล	4.26	.687
6	93	บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจให้การพยาบาล ผู้ป่วยในขอบเขตความรับผิดชอบในวิชาชีพ	4.26	.705
7	10	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรได้ทราบเกี่ยวกับ การดำเนินงาน ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆ	4.26	.739
8	24	ผู้บริหารทางการพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.26	.842
9	54	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	4.25	.775
10	8	หน่วยงานมีระบบการบริหารที่ชัดเจนโปร่งใส	4.25	.843
11	94	หน่วยงานให้อำนาจเพียงพอแก่บุคลากรในการ บริหารจัดการดูแลผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ	4.24	.714
12	102	หน่วยงานให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเวลา การทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็น	4.23	.813
13	9	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	4.23	.826
14	52	หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายการพัฒนา บุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.22	.789

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
15	47	ผู้บริหารทางการพยาบาลประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อลูกน้อง	4.22	.849
16	17	หน่วยงานจัดระบบการประสานงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	4.21	.762
17	31	บุคลากรมีความสามัคคีช่วยเหลือกันในการทำงาน	4.21	.823
18	53	หน่วยงานมีการวางแผนโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆในการปฏิบัติงาน	4.20	.784
19	48	ผู้บริหารทางการพยาบาลให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือและแก้ไขในยามเกิดวิกฤตในงาน	4.20	.897
20	23	ข้อมูลที่บุคลากรได้รับจากหน่วยงานถูกต้องและเชื่อถือได้	4.19	.775
21	16	บุคลากรในทีมงานช่วยเหลือ สนับสนุน ยอมรับซึ่งกันและกันในขณะปฏิบัติงาน	4.19	.785
22	60	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมทั้งในและนอกหน่วยงาน	4.19	.800
23	11	หน่วยงานนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรมาปรับปรุงและพัฒนางาน	4.19	.818
24	49	ผู้บริหารทางการพยาบาลเชื่อมั่นในตนเองกล้าพูดกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม	4.19	.877
25	13	บุคลากรทุกระดับร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล	4.18	.786
26	6	บุคลากรทุกระดับร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและการดำเนินงานในหน่วยงาน	4.18	.822
27	27	ผู้บริหารทางการพยาบาลให้เกียรติและยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกระดับ	4.18	.890
28	39	สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ สะดวกและปลอดภัยในการทำงาน	4.17	.887

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
29	25	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลเข้าใจ ยอมรับฟังเหตุผล ของผู้ได้บังคับบัญชา	4.17	.921
30	26	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลกระทำตนเป็นที่ ไว้วางใจในการปรึกษาและให้ความช่วยเหลือ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4.17	.922
31	85	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน	4.16	.760
32	30	บุคลากรให้ความเคารพในความเป็นบุคคล ซึ่งกันและกัน	4.16	.801
33	78	หน่วยงานสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งของ บุคลากรเมื่อมีโอกาสหรือมีคุณสมบัติเหมาะสม	4.16	.890
34	50	ผู้บริหารให้กำลังใจและร่วมแก้ไขเมื่อบุคลากร ประสบปัญหาในการทำงาน	4.16	.914
35	12	หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีการจัดทีมงาน ในโครงการต่างๆ	4.15	.708
36	14	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลมอบหมายให้บุคลากร แต่ละคนมีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน	4.15	.767
37	55	สอบถามหรือวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร เพื่อจัดฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อที่เหมาะสม	4.15	.847
38	4	โครงสร้างของกลุ่มงานมีการเปลี่ยนแปลง อย่างสร้างสรรค์	4.15	.850
39	21	บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานอื่น ทุกระดับ	4.13	.790
40	19	หน่วยงานมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร อย่างทั่วถึงและทุกทิศทาง	4.13	.844
41	51	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลให้ความรักและเอาใจใส่ เชื้ออาทรต่อบุคลากรทุกคน	4.13	.933

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
42	98	หน่วยงานนำผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนางาน	4.12	.787
43	20	บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานเหมือนกัน	4.12	.854
44	90	หน่วยงานให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.11	.764
45	59	หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	4.11	.838
46	18	ผู้บริหารทางการพยาบาลช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาคุอุปสรรคให้กับทีมงาน	4.11	.904
47	74	หน่วยงานมีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน	4.10	.823
48	57	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรทุกคนศึกษาต่อตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	4.10	.841
49	62	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาหรืออบรมมาอย่างเต็มที่	4.10	.878
50	38	หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและคล่องตัว	4.10	.908
51	2	ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานชัดเจน สั้นและไม่ซับซ้อน	4.09	.826
52	32	บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.09	.839
53	36	หน่วยงานจัดสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.09	.866
54	7	หน่วยงานจัดให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมประชุมปรับปรุงแนวทางการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	4.09	.876
55	64	หน่วยงานชี้แจงลักษณะงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.08	.819

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
56	97	หน่วยงานมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง	4.08	.829
57	110	หน่วยงานมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง	4.08	.872
58	103	กฎเกณฑ์ต่างๆที่กลุ่มงานกำหนดขึ้นสามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	4.08	.897
59	58	หน่วยงานมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง	4.07	.809
60	46	ผู้บริหารทางการพยาบาลสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.07	.864
61	65	หน่วยงานให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการพัฒนาในเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.06	.813
62	37	หน่วยงานมีบรรยากาศ ลักษณะสิ่งแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ เสียง การระบายอากาศที่เหมาะสม	4.06	.933
63	86	หน่วยงานให้บุคลากรได้ทำงานใหม่ๆที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์	4.05	.800
64	44	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สะท้อนอุดมคติที่ตนเองปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต	4.05	.887
65	99	หน่วยงานมีการประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่น	4.05	.912
66	79	หน่วยงานมีกิจกรรมเพิ่มความรู้และการศึกษาเพื่อเตรียมการสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	4.05	.915
67	22	หน่วยงานกำหนดช่องทางการรับส่งและเปิดเผยข้อมูลไว้อย่างชัดเจน	4.04	.824
68	45	ผู้บริหารทางการพยาบาลมีกลยุทธ์ที่ผลักดันวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานเป็นจริงขึ้นมาได้	4.04	.865
69	35	หน่วยงานจัดระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ	4.03	.840

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
70	96	ผู้บริหารทางการพยาบาลยอมรับมติตามความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่	4.03	.901
71	42	หน่วยงานจัดอัตรากำลังบุคลากรเหมาะสมกับปริมาณงานและความยากของงาน	4.03	.987
72	56	หน่วยงานจัดแหล่งความรู้ ข้อมูลและข่าวสารที่สามารถค้นคว้าเสริมความรู้ในการปฏิบัติงาน	4.02	.843
73	95	ผู้บริหารทางการพยาบาลให้บุคลากรทุกระดับออกความคิดเห็นอย่างอิสระไม่มีการให้คุณให้โทษ	4.02	.908
74	80	หน่วยงานมีการชี้แนะแนวทางที่จะทำให้บุคลากรไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.02	.928
75	107	หน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากปริมาณงานและคุณภาพงานพร้อมข้อมูลประกอบที่ชัดเจน	4.02	.945
76	29	ผู้บริหารทางการพยาบาลมีการดูแลทุกข์สุขและไม่ก้าวร้าวในเรื่องส่วนตัวของบุคลากร	4.01	.922
77	28	ผู้บริหารทางการพยาบาลปฏิบัติและแสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	4.01	.959
78	43	หน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียด	4.01	1.005
79	117	หน่วยงานพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้เกณฑ์ความสามารถ ผลงานและผลการปฏิบัติงาน	4.01	1.040
80	34	หน่วยงานมีการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.00	.837
81	88	หน่วยงานมอบหมายงานที่มีลักษณะงานที่เหมาะสมและตรงกับความชอบของบุคคล	4.00	.889
82	63	หน่วยงานให้ผู้เชี่ยวชาญมีอาชีพมาให้ความรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.00	.894

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
83	108	หน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานซึ่งกันและกัน	4.00	.920
84	89	หน่วยงานมอบหมายงานที่ให้โอกาสบุคลากรมองเห็นทิศทางของความสำเร็จ	3.97	.850
85	77	หน่วยงานกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้น	3.97	.954
86	41	บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด	3.96	.849
87	109	หน่วยงานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทุกครั้งที่ให้เลื่อนตำแหน่งหรือค่าตอบแทน	3.96	.953
88	1	กลุ่มงานมีลักษณะโครงสร้างที่มีผู้บริหารทางการพยาบาลไม่เกิน 3 ระดับ	3.95	.841
89	40	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสนใจ	3.95	.853
90	75	หน่วยงานวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต	3.95	.904
91	68	หน่วยงานสนับสนุนการวิจัยทุกสาขา	3.95	.912
92	87	หน่วยงานให้แรงจูงใจและจัดสรรเวลาแก่บุคลากรในการทดลองหรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.94	.906
93	76	หน่วยงานวางแผนกำลังคนสำหรับงานบริการงานบริการ งานการศึกษาและงานวิจัยตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	3.94	.929
94	81	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเปลี่ยนงานภายในองค์กรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น	3.94	.981
95	82	หน่วยงานให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ	3.93	.946
96	84	หน่วยงานมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น	3.91	.782

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้(ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	\bar{X}	S.D.
97	33	ผู้บริหารทางการพยาบาลจัดกิจกรรมในเทศกาลต่างๆ เพื่อการพบปะสังสรรค์ของบุคลากรทุกระดับ	3.88	.898
98	116	หน่วยงานมีกระบวนการพิจารณาที่โปร่งใสและมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจในเรื่องรางวัลค่าตอบแทนภายใน	3.85	1.112
99	118	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการที่พึงอาศัยก่อนและหลังปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวร	3.85	1.181
100	3	โครงสร้างของกลุ่มงานเปลี่ยนแปลงไม่เกิน 2 ครั้งในระยะ 5 ปี	3.78	.869
101	67	หน่วยงานจัดเตรียมพี่เลี้ยงในการดูแลบุคลากรทุกระดับทั้งเรื่องส่วนตัวและงาน	3.78	.983
102	120	หน่วยงานมีสวัสดิการที่ตอบสนองความจำเป็นของบุคลากร	3.78	1.178
103	112	บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	3.78	1.217
104	111	บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.77	1.205
105	119	หน่วยงานจัดสวัสดิการอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงานเสี่ยงภัย	3.74	1.291
106	113	บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้ายกัน	3.73	1.235
107	69	หน่วยงานสนับสนุนในเรื่องเวลาเพื่อการทำวิจัย	3.70	.977
108	73	หน่วยงานสนับสนุนให้ทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	3.70	1.022
109	72	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเสนอผลงานวิจัยเป็นระยะๆ	3.68	1.024

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ตัวบ่งชี้ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่	\bar{X}	S.D.
ในกลุ่มงานการพยาบาล				
110	104	หน่วยงานจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน	3.67	1.151
111	101	หน่วยงานมีการจัดตารางปฏิบัติงานที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	3.65	1.089
112	71	หน่วยงานจัดที่ปรึกษาเพื่อการทำวิจัยของบุคลากรในหน่วยงาน	3.64	1.064
113	106	หน่วยงานมีการควบคุมชั่วโมงการทำงานไม่ให้เกินเวลาตามที่กำหนดในระเบียบราชการ	3.61	1.182
114	115	หน่วยงานให้ค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผลงานและมีเกณฑ์กำหนด	3.60	1.200
115	114	หน่วยงานมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรที่สามารถสร้างผลงานได้สำเร็จ	3.60	1.247
116	70	หน่วยงานสรรหาทุนเพื่อส่งเสริมการทำวิจัย	3.59	1.088
117	100	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเลือกเวลาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นในชีวิต	3.58	1.129
118	105	หน่วยงานมีสถานที่ดูแลเด็กสำหรับครอบครัวของบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน	3.56	1.345
119	83	หน่วยงานจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรไปทำงานนอกหน่วยงานเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า	3.55	1.127
120	61	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมนอกประเทศ	3.46	1.252

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 120 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.46 - 4.28 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง .687 - 1.345 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 66 ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.28 รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 92 ตัวบ่งชี้ที่ 91 และตัวบ่งชี้ที่ 5 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.27 เท่ากัน ตัวบ่งชี้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ ตัวบ่งชี้ที่ 61 โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.46

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ทั้ง 120 ตัวแปร ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) ขนาด 120 x 120 เมื่อพิจารณาจากตาราง KMO and Bartlett's Test (ภาคผนวก จ) พบว่าค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin = .99 ซึ่งมากกว่า .5 และเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวประกอบ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544: 270; ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ, 2543: 142) และจาก Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้เป็นเมทริกซ์เอกภาพ คือไม่มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยมีสมมติฐานศูนย์ (H_0) : ตัวบ่งชี้ต่างๆไม่มีความสัมพันธ์กัน และสมมติฐานเลือก (H_1) : ตัวบ่งชี้ต่างๆมีความสัมพันธ์กัน สถิติทดสอบจะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square = 138358.4 ได้ค่า Significance = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์นั่นคือเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่ได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกภาพแสดงว่าตัวบ่งชี้ต่างๆมีความสัมพันธ์กัน จึงใช้เป็นตัวบ่งชี้ในการวิเคราะห์ตัวประกอบทั้งหมดและเมื่อวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยวิธีตัวประกอบหลัก (Principal Component Analysis) หมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) ได้ตัวประกอบที่ไม่มีความสัมพันธ์กันและมีอิสระต่อกัน จำนวน 120 ตัวประกอบ แต่ตัวประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen value) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 มีจำนวน 11 ตัวประกอบโดยเรียงลำดับตามค่าผลรวมของความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่อธิบายด้วยตัวประกอบจากมากไปหาน้อย (ดังแสดงในตารางที่ 9) และเนื่องจากผู้วิจัยต้องการตัวบ่งชี้ที่น้อยที่สุดที่สามารถอธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลได้ จึงกำหนดเกณฑ์ไว้ว่าตัวประกอบที่สำคัญต้องมีค่าไอเกน มากกว่าหรือเท่ากับ 1 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบนั้นตั้งแต่ 3 ตัวบ่งชี้ขึ้นไป (อุทุมพร จามรมาน, 2532) โดยแต่ละตัวบ่งชี้ต้องมีน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ตั้งแต่ .40 ขึ้นไป ซึ่งจะอธิบายตัวประกอบได้ดี (Lindeman และคณะ, 1980) ถ้าตัวบ่งชี้ใดอยู่บนตัวประกอบหลายตัว ใช้วิธีเลือกค่าตัวประกอบที่สูงสุด (อุทุมพร จามรมาน, 2532)

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ตัวประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล มี 10 ตัวประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้ 117 ตัวบ่งชี้ (ดังแสดงในตารางที่ 10) สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 72.03 (ดังแสดงในตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 แสดงค่าไอเกน (Eigen values) ร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) และ ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %) ของแต่ละตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล

ตัวประกอบที่	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน
1	15.062	12.552	12.552
2	14.082	11.735	24.286
3	12.734	10.612	34.898
4	12.202	10.168	45.066
5	11.599	9.666	54.732
6	5.551	4.626	59.358
7	4.944	4.120	63.478
8	4.914	4.095	67.573
9	2.994	2.495	70.068
10	2.354	1.961	72.029
11	1.871	1.559	73.588

จากตารางที่ 9 แสดงค่าไอเกน ร้อยละ และร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล หลังการสกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก หมุนแกนแบบอโรโทนอนอลด้วยวิธีแวนิแมกซ์ ได้ตัวประกอบจำนวน 11 ตัวประกอบ ที่มีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 120 ข้อ มีตัวประกอบร่วม (Common factor) 11 ตัวประกอบ และมีร้อยละสะสมของความแปรปรวน 73.588 แต่เนื่องจากตัวประกอบที่ 11 ไม่มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบนั้นตั้งแต่ 3 ตัวบ่งชี้ขึ้นไป และแต่ละตัวบ่งชี้มีน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ไม่ถึง .40 จึงตัดออก เหลือเพียง 10 ตัวประกอบ

จะเห็นได้ว่าตัวประกอบวิเคราะห์ทั้ง 11 ตัวประกอบ สามารถจัดประเภทตัวประกอบที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลได้ 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ตัวประกอบที่มีค่าไอเกน 15.062 - 11.599 เป็นกลุ่มตัวประกอบที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลระดับสูง

ประเภทที่ 2 ตัวประกอบที่มีค่าไอเกน 5.551 - 4.914 เป็นกลุ่มตัวประกอบที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลระดับปานกลาง

ประเภทที่ 3 ตัวประกอบที่มีค่าไอเกน 2.994 - 1.871 เป็นกลุ่มตัวประกอบที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลระดับต่ำ

ตารางที่ 10 แสดงเมทริกซ์น้ำหนักตัวประกอบของตัวบ่งชี้บนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน (Rotation component matrix) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ ที่	ตัวประกอบ(Component)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
item88			.510								
item84			.482								
item87			.476								
item99			.448								
item78			.445								
item103			.430								
item66			.417			.406					
item112				.799							
item113				.785							
item111				.763							
item114				.746							
item115				.719							
item119				.687							
item120				.676							
item118				.659							
item116				.633							
item117				.569							
item42											
item72					.770						
item71					.748						
item73					.735						
item70					.728						
item69					.674						
item68					.572						
item67					.534						
item61					.523						

ตารางที่ 10 แสดงเมทริกซ์น้ำหนักตัวประกอบของตัวบ่งชี้บนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน (Rotation component matrix) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ ที่	ตัวประกอบ(Component)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
item76					.501						
item63					.498						
item75					.477						
item65					.464						
item83					.458						
item74			.438		.450						
item64					.443						
item82					.410						
item53						.526					
item55						.493					
item54						.490					
item59						.486					
item60						.472					
item57						.447					
item52		.401				.442					
item62						.419					
item58						.418					
item56											
item38							.530				
item37							.528				
item40							.525				
item39							.518				
item36							.514				
item41							.465				
item106								.590			
item104								.550			

ตารางที่ 10 แสดงเมทริกซ์น้ำหนักตัวประกอบของตัวบ่งชี้บนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน (Rotation component matrix) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ ที่	ตัวประกอบ(Component)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
item105								.503			
item100								.488			
item108								.485			
item107				.400				.455			
item109								.447			
item110								.437			
item101								.433			
item1									.741		
item3									.657		
item2									.645		
item80										.460	
item79										.432	
item77										.414	
item81										.410	

จากตารางที่ 10 แสดงเมทริกซ์น้ำหนักตัวประกอบของตัวบ่งชี้บนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน เมื่อนำค่าน้ำหนักตัวประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ ไปพิจารณากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ตัวประกอบที่สำคัญต้องมีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบนั้น ตั้งแต่ 3 ตัวบ่งชี้ขึ้นไป โดยแต่ละตัวบ่งชี้ต้องมีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .40 ขึ้นไป จะได้ตัวประกอบจำนวน 10 ตัวประกอบ โดยมีรายการตัวบ่งชี้ในแต่ละตัวประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 ตัวประกอบที่ 1 การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
10	ให้โอกาสบุคลากรได้ทราบการดำเนินงาน ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆของหน่วยงาน	.656
11	หน่วยงานนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จาก บุคลากรมาปรับปรุงและพัฒนางาน	.641
9	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	.641
7	หน่วยงานจัดให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมประชุม ปรับปรุงแนวทางการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	.640
6	บุคลากรทุกระดับร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและการดำเนินงานในหน่วยงาน	.623
13	บุคลากรทุกระดับร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ การบริการพยาบาล	.618
19	หน่วยงานมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร อย่างทั่วถึงและทุกทิศทาง	.618
8	หน่วยงานมีระบบการบริหารที่ชัดเจนโปร่งใส	.616
20	บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงาน เหมือนกัน	.602
12	หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีการจัดทีมงาน ในโครงการต่างๆ	.598
14	ผู้บริหารทางการพยาบาลมอบหมายให้บุคลากร แต่ละคนมีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน	.581
5	หน่วยงานชี้แจงให้บุคลากรรับทราบนโยบายและ เป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	.573
22	หน่วยงานกำหนดช่องทางการรับส่งและ เปิดเผยข้อมูลไว้อย่างชัดเจน	.563
17	หน่วยงานจัดระบบการประสานงานที่เชื่อมต่อ การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	.552
21	บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานอื่นทุกระดับ	.541

ตารางที่ 11 ตัวประกอบที่ 1 การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
15	หน่วยงานจัดให้มีทีมงานที่ดำเนินงานด้าน คุณภาพการบริการพยาบาล	.527
16	บุคลากรในทีมงานช่วยเหลือ สนับสนุน ยอมรับซึ่งกันและกันในขณะปฏิบัติงาน	.527
23	ข้อมูลที่บุคลากรได้รับจากหน่วยงานถูกต้องและเชื่อถือได้	.524
18	ผู้บริหารทางการพยาบาลช่วยเหลือและแก้ไขปัญหา อุปสรรคให้กับทีมงาน	.508
32	บุคลากรมีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.467
35	หน่วยงานจัดระบบสารสนเทศที่เชื่อมต่อ การพัฒนาคุณภาพบริการ	.447
4	โครงสร้างของกลุ่มงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์	.444
34	หน่วยงานมีการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	.415
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 15 .062		

จากตารางที่ 11 ตัวประกอบที่ 1 เป็นตัวประกอบการมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 23 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .656 - .415 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 10 ให้โอกาสบุคลากรได้ทราบการดำเนินงาน ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆของหน่วยงาน (.656) ตัวบ่งชี้ที่ 11หน่วยงานนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรมาปรับปรุงและพัฒนางาน (.641) และ ตัวบ่งชี้ที่ 9หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน (.641) ตัวประกอบที่ 1 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ15.062 คิดเป็นร้อยละ12.552 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 12 ตัวประกอบที่ 2 การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
26	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลกระทำตนเป็นที่ ไว้วางใจในการปรึกษาและให้ความช่วยเหลือ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	.695
50	ผู้บริหารให้กำลังใจและร่วมแก้ไขเมื่อบุคลากร ประสบปัญหาในการทำงาน	.694
48	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลให้ความช่วยเหลือปรึกษา หารือและแก้ไขในยามเกิดวิกฤตในงาน	.689
51	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลให้ความรักและเอาใจใส่ เอื้ออาทรต่อบุคลากรทุกคน	.677
27	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลให้เกียรติและยอมรับ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ	.666
25	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลเข้าใจ ยอมรับฟังเหตุผล ของผู้ใต้บังคับบัญชา	.663
47	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลประพฤติตัวเป็น แบบอย่างที่ดีต่อลูกน้อง	.663
24	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	.648
28	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลปฏิบัติและแสดงความ ห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันทุกคน	.634
49	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลเชื่อมั่นในตนเองกล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม	.633
46	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริม ให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา	.580
29	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลมีการดูแลทุกข์สุขและ ไม่ก้าวท่ายในเรื่องส่วนตัวของบุคลากร	.563
45	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลมีกลยุทธ์ที่ผลักดัน วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานเป็นจริงขึ้นมาได้	.562

ตารางที่ 12 ตัวประกอบที่ 2 การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
44	ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สะท้อนอุดมคติที่ตนเองปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต	.546
31	บุคลากรมีความสามัคคี ช่วยเหลือกันในการทำงาน	.470
30	บุคลากรให้ความเคารพในความเป็นบุคคลซึ่งกันและกัน	.463
43	หน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียด	.448
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 14.082		

จากตารางที่ 12 ตัวประกอบที่ 2 เป็นตัวประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 17 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .695 - .448 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 26 ผู้บริหารทางการแพทย์กระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา(.695) ตัวบ่งชี้ที่ 50 ผู้บริหารให้กำลังใจและร่วมแก้ไขเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน (.694) และตัวบ่งชี้ที่ 48 ผู้บริหารทางการแพทย์ให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือและแก้ไขในยามเกิดวิกฤตในงาน(.689) ตัวประกอบที่ 2 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ14.082 คิดเป็นร้อยละ11.735 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 13 ตัวประกอบที่ 3 การให้อิสระในงาน

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
93	บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจให้การพยาบาล ผู้ป่วยในขอบเขตความรับผิดชอบในวิชาชีพ	.731
94	หน่วยงานให้อำนาจเพียงพอแก่บุคลากรใน การบริหารจัดการดูแลผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ	.706
91	หน่วยงานกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของบุคลากรชัดเจน	.645
92	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่	.644
90	หน่วยงานให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	.622
85	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน	.588
86	หน่วยงานให้บุคลากรได้ทำงานใหม่ๆที่ต้อง ใช้ความคิดสร้างสรรค์	.580
98	หน่วยงานนำผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร มาใช้ในการพัฒนางาน	.541
97	หน่วยงานมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดี ของบุคลากรให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง	.532
102	หน่วยงานให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเวลา การทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็น	.530
89	หน่วยงานมอบหมายงานที่ให้โอกาสบุคลากร มองเห็นทิศทางของความสำเร็จ	.518
96	ผู้บริหารทางการแพทย์ยินยอมรับมติตามความคิดเห็น ของบุคลากรส่วนใหญ่	.511
95	ผู้บริหารทางการแพทย์ให้บุคลากรทุกระดับออก ความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีการให้คุณให้โทษ	.510
88	หน่วยงานมอบหมายงานที่มีลักษณะงานที่เหมาะสม และตรงกับความชอบของบุคคล	.510
84	หน่วยงานมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น	.482

ตารางที่ 13 ตัวประกอบที่ 3 การให้อิสระในงาน (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
87	หน่วยงานให้แรงจูงใจและจัดสรรเวลาแก่บุคลากร	.476
	ในการทดลองหรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	.476
99	หน่วยงานมีการประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่น	.448
78	หน่วยงานสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร	.445
	เมื่อมีโอกาสหรือมีคุณสมบัติเหมาะสม	
103	กฎเกณฑ์ต่างๆที่กลุ่มงานกำหนดขึ้นสามารถยืดหยุ่น	.430
	และปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	
66	หน่วยงานมีระบบที่เลี้ยงในการสอนงานแก่	.417
	บุคลากรจบใหม่	
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 12.734		

จากตารางที่ 13 ตัวประกอบที่ 3 การให้อิสระในงาน บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 20 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .731 - .417 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 93 บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจให้การพยาบาลผู้ป่วยในขอบเขตความรับผิดชอบในวิชาชีพ (.731) ตัวบ่งชี้ที่ 94 หน่วยงานให้อำนาจเพียงพอแก่บุคลากรในการบริหารจัดการดูแลผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ (.706) และตัวบ่งชี้ที่ 91 หน่วยงานกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน (.645) ตัวประกอบที่ 3 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัว 12.734 คิดเป็นร้อยละ 10.612 ของความแปรปรวนทั้งหมด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ตัวประกอบที่ 4 การให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
112	บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ	.799
113	บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้ายกัน	.785
111	บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	.763
114	หน่วยงานมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรที่สามารถสร้างผลงานได้สำเร็จ	.746
115	หน่วยงานให้ค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผลงานและมีเกณฑ์กำหนด	.719
119	หน่วยงานจัดสวัสดิการอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงานเสี่ยงภัย	.687
120	หน่วยงานมีสวัสดิการที่ตอบสนองความจำเป็นของบุคลากร	.676
118	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการที่พำนักอาศัยก่อนและหลังปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวร	.659
116	หน่วยงานมีกระบวนการพิจารณาที่โปร่งใสและมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจในเรื่องรางวัลค่าตอบแทนภายใน	.633
117	หน่วยงานพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้เกณฑ์ความสามารถ ผลงาน และผลการปฏิบัติงาน	.569

ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 12.202

จากตารางที่ 14 ตัวประกอบที่ 4 การให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่.799 - .569 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 112 บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ(.799) ตัวบ่งชี้ที่ 113 บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้ายกัน (.785)และ ตัวบ่งชี้ที่ 111บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน (.763)ตัวประกอบที่ 4 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ12.202 คิดเป็นร้อยละ10.168 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 15 ตัวประกอบที่ 5 การพัฒนาวิชาการและวิจัย

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
72	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเสนอผลงานวิจัยเป็นระยะๆ	.770
71	หน่วยงานจัดที่ปรึกษาเพื่อการทำวิจัยของบุคลากร ในหน่วยงาน	.748
73	หน่วยงานสนับสนุนให้ทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	.735
70	หน่วยงานสรรหาทุนเพื่อส่งเสริมการทำวิจัย	.728
69	หน่วยงานสนับสนุนในเรื่องเวลาเพื่อการทำวิจัย	.674
68	หน่วยงานสนับสนุนการวิจัยทุกสาขา	.572
67	หน่วยงานจัดเตรียมพี่เลี้ยงในการดูแลบุคลากร ทุกระดับทั้งเรื่องส่วนตัวและงาน	.534
61	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม หรือร่วมประชุมนอกประเทศ	.523
76	หน่วยงานวางแผนกำลังคนสำหรับงานบริหาร งานบริการ งานการศึกษาและงานวิจัยตาม เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	.501
63	หน่วยงานให้ผู้เชี่ยวชาญมีอาชีพมาให้ความรู้แก่ บุคลากรในการปฏิบัติงาน	.498
75	หน่วยงานวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในวิชาชีพของ บุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต	.477
65	หน่วยงานให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการพัฒนาใน เชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	.464
83	หน่วยงานจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรไปทำงาน นอกหน่วยงานเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า	.458
74	หน่วยงานมีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนา ความก้าวหน้าในการทำงาน	.450
64	หน่วยงานชี้แจงลักษณะงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน	.443
82	หน่วยงานให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ	.410

ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 11.599

จากตารางที่ 15 ตัวประกอบที่ 5 การพัฒนาวิชาการและวิจัย บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่.770 - .410 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 72 หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเสนอผลงานวิจัยเป็นระยะๆ (.770) ตัวบ่งชี้ที่ 71 หน่วยงานจัดที่ปรึกษาเพื่อการทำวิจัยของบุคลากรในหน่วยงาน (.748) และตัวบ่งชี้ที่ 73 หน่วยงานสนับสนุนให้ทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ (.735) ตัวประกอบที่ 5 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 11.599 คิดเป็นร้อยละ 9.666 ของความแปรปรวนทั้งหมด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ตัวประกอบที่ 6 การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
53	หน่วยงานมีการวางแผนโครงการพัฒนา ความรู้ความสามารถใหม่ๆในการปฏิบัติงาน	.526
55	หน่วยงานสอบถามหรือวิเคราะห์ความต้องการของ บุคลากรเพื่อจัดฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อที่ เหมาะสมอย่างทั่วถึง	.493
54	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเอง	.490
59	หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	.486
60	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม หรือร่วมประชุมทั้งในและนอกหน่วยงาน	.472
57	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรทุกคนศึกษาต่อตาม ความเหมาะสมกับสถานการณ์	.447
52	หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายการพัฒนา บุคลากรไว้อย่างชัดเจน	.442
62	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ ที่ได้ศึกษาหรืออบรมมาอย่างเต็มที่	.419
58	หน่วยงานมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง	.418
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ= 5.551		

จากตารางที่ 16 ตัวประกอบที่ 6 การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร บรรยายได้ด้วย
ตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .526 - .418 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3
อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 53 หน่วยงานมีการวางแผนโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆใน
การปฏิบัติงาน (.526) ตัวบ่งชี้ที่ 55 หน่วยงานสอบถามหรือวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร
เพื่อจัดฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง (.493) และตัวบ่งชี้ที่ 54 หน่วยงาน
สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเอง (.490) ตัวประกอบที่ 6 เป็นแหล่งของความแปรปรวน
รวมของตัวประกอบ 5.551 คิดเป็นร้อยละ 4.626 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 17 ตัวประกอบที่ 7 การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
38	หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและคล่องตัว	.530
37	หน่วยงานมีบรรยากาศ ลักษณะสิ่งแวดลอมเช่น อุณหภูมิ แสง เสียง การระบายอากาศที่เหมาะสม	.528
40	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสนใจ	.525
39	สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ สะอาดและปลอดภัยในการทำงาน	.518
36	หน่วยงานจัดสิ่งแวดลอมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน	.514
41	บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด	.465
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ =4.944		

จากตารางที่17 ตัวประกอบที่ 7 การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่.530 - .465 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 38 หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและคล่องตัว (.530) ตัวบ่งชี้ที่ 37 หน่วยงานมีบรรยากาศ ลักษณะสิ่งแวดลอมเช่น อุณหภูมิ แสง เสียง การระบายอากาศที่เหมาะสม (.528) และตัวบ่งชี้ที่ 40 หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสนใจ (.525) ตัวประกอบที่ 7 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 4.944 คิดเป็นร้อยละ4.120 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 18 ตัวประกอบที่ 8 การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัว
ประกอบ		
106	หน่วยงานมีการควบคุมชั่วโมงการทำงานไม่ให้เกินเวลาตามที่กำหนดในระเบียบราชการ	.590
104	หน่วยงานจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน	.550
105	หน่วยงานมีสถานที่ดูแลเด็กสำหรับครอบครัวของบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน	.503
100	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเลือกเวลาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นในชีวิต	.488
108	หน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานซึ่งกันและกัน	.485
107	หน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากปริมาณงานและคุณภาพงานพร้อมข้อมูลประกอบที่ชัดเจน	.455
109	หน่วยงานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทุกครั้งที่ให้เลื่อนตำแหน่งหรือค่าตอบแทน	.447
110	หน่วยงานมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง	.437
101	หน่วยงานมีการจัดตารางปฏิบัติงานที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	.433
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 4.914		

จากตารางที่ 18 ตัวประกอบที่ 8 การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .590 -.433 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 106 หน่วยงานมีการควบคุมชั่วโมงการทำงานไม่ให้เกินเวลาตามที่กำหนดในระเบียบราชการ (.590) ตัวบ่งชี้ที่ 104 หน่วยงานจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน (.550) และตัวบ่งชี้ที่ 105 หน่วยงานมีสถานที่ดูแลเด็กสำหรับครอบครัวของบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน (.503) ตัวประกอบที่ 8 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 4.914 คิดเป็นร้อยละ 4.0956 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 19 ตัวประกอบที่ 9 การมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
1	กลุ่มงานมีลักษณะโครงสร้างที่มีผู้บริหาร ทางการพยาบาลไม่เกิน 3 ระดับ	.741
3	โครงสร้างของกลุ่มงานเปลี่ยนแปลงไม่เกิน 2 ครั้ง ในระยะ 5 ปี	.657
2	ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานชัดเจน สั้นและ ไม่ซับซ้อน	.645
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 2.994		

จากตารางที่ 19 ตัวประกอบที่ 9 การมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .741 - .645 ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เรียงตามลำดับน้ำหนักตัวประกอบที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มงานมีลักษณะโครงสร้างที่มีผู้บริหารทางการพยาบาลไม่เกิน 3 ระดับ (.741) ตัวบ่งชี้ที่ 3 โครงสร้างของกลุ่มงานเปลี่ยนแปลงไม่เกิน 2 ครั้งในระยะ 5 ปี (.657) และตัวบ่งชี้ที่ 2 ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานชัดเจน สั้นและไม่ซับซ้อน (.645) ตัวประกอบที่ 9 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 2.994 คิดเป็นร้อยละ 2.495 ของความแปรปรวนทั้งหมด

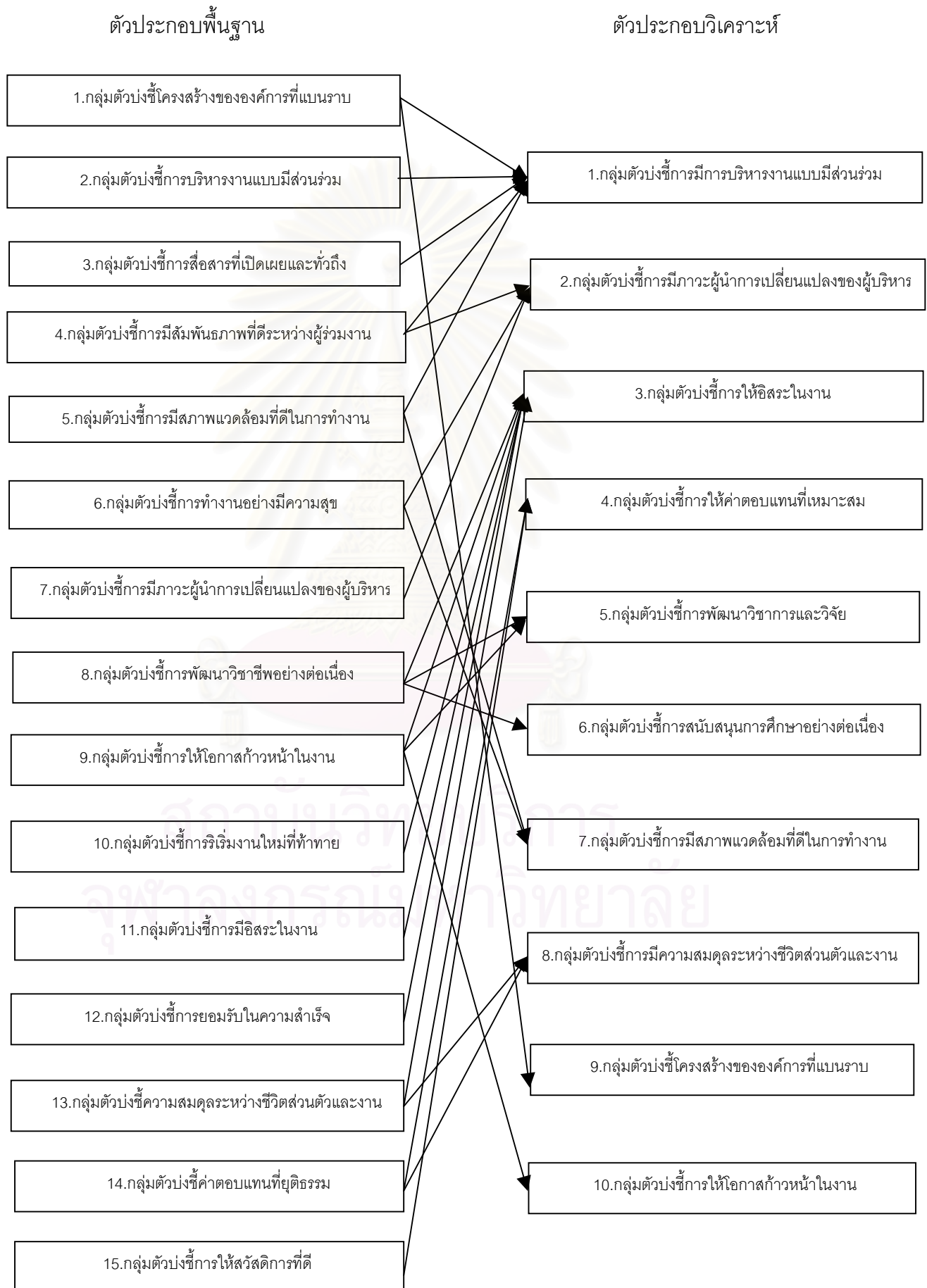
ตารางที่ 20 ตัวประกอบที่ 10 การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน

ตัวบ่งชี้ที่	รายการตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวประกอบ
80	หน่วยงานมีการชี้แนะแนวทางที่จะทำให้บุคลากร ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	.460
79	หน่วยงานมีกิจกรรมเพิ่มความรู้และการศึกษา เพื่อเตรียมการสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	.432
77	หน่วยงานกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อการก้าวสู่ ตำแหน่งสูงขึ้น	.414
81	หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเปลี่ยนงานภายในองค์กร เพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น	.410
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ =2.354		

จากตารางที่ 20 ตัวประกอบที่ 10 การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน บรรยายได้ด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .460 - .410 ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เรียงตามลำดับน้ำหนักตัวประกอบที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ ตัวบ่งชี้ที่ 80 หน่วยงานมีการชี้แนะแนวทางที่จะทำให้บุคลากรไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (.460) ตัวบ่งชี้ที่ 79 หน่วยงานมีกิจกรรมเพิ่มความรู้และการศึกษาเพื่อเตรียมการสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น (.432) ตัวบ่งชี้ที่ 77 หน่วยงานกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้น (.414) และตัวบ่งชี้ที่ 81 หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเปลี่ยนงานภายในองค์กรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น (.410) ตัวประกอบที่ 10 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 2.354 คิดเป็นร้อยละ 1.961 ของความแปรปรวนทั้งหมด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การจับกลุ่มของตัวประกอบพื้นฐานเป็นตัวประกอบวิเคราะห์ตามนัยของสถิติจาก
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์



จากแผนภูมิ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงถึงตัวประกอบพื้นฐานที่ถูกจัดกลุ่มเป็นตัวประกอบวิเคราะห์ตามนัยทางสถิติ จะเห็นได้ว่าตัวประกอบพื้นฐาน 6 ตัวประกอบที่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ได้ทบทวนคือ 1. การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 2. การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 3. การทำงานอย่างมีความสุข 4. การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 5. การยอมรับในความสำเร็จ 6. การให้สวัสดิการที่ดี ตัวบ่งชี้ในตัวประกอบพื้นฐานเหล่านี้ถูกจัดกลุ่มไปรวมเป็นตัวประกอบวิเคราะห์ต่างๆ ทั้ง 10 ตัวประกอบ ดังนี้

1. ตัวประกอบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 14 ตัวบ่งชี้ การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 5 ตัวบ่งชี้ การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 1 ตัวบ่งชี้ การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 2 ตัวบ่งชี้ และโครงสร้างขององค์การที่แบนราบ 1 ตัวบ่งชี้

2. ตัวประกอบที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 8 ตัวบ่งชี้ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 8 ตัวบ่งชี้ และการทำงานอย่างมีความสุข 1 ตัวบ่งชี้

3. ตัวประกอบการให้อิสระในงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานการมีอิสระในงาน 7 ตัวบ่งชี้ การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 6 ตัวบ่งชี้ การยอมรับในความสำเร็จ 3 ตัวบ่งชี้ ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 2 ตัวบ่งชี้ การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน 1 ตัวบ่งชี้และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 1 ตัวบ่งชี้

4. ตัวประกอบการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 7 ตัวบ่งชี้ และการให้สวัสดิการที่ดี 3 ตัวบ่งชี้

5. ตัวประกอบการพัฒนาวิชาการและวิจัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 11 ตัวบ่งชี้ และการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน 5 ตัวบ่งชี้

6. ตัวประกอบการสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 9 ตัวบ่งชี้

7. ตัวประกอบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 4 ตัวบ่งชี้ การทำงานอย่างมีความสุข 2 ตัวบ่งชี้

8. ตัวประกอบที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 5 ตัวบ่งชี้ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 4 ตัวบ่งชี้

9. ตัวประกอบโครงสร้างขององค์การที่แบนราบประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานโครงสร้างขององค์การที่แบนราบ 3 ตัวบ่งชี้

10. ตัวประกอบการให้โอกาสก้าวหน้าในงานประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของตัวประกอบพื้นฐานการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน 4 ตัวบ่งชี้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล และศึกษาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 951 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จากโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 25 โรงพยาบาลทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 120 ข้อ สร้างจากรายละเอียดตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ที่ได้จากการทบทวนเอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมเป็น 15 ตัวประกอบพื้นฐานคือ 1) โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ 4 ข้อ 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 14 ข้อ 3) การสื่อสารเปิดเผยและทั่วถึง 5 ข้อ 4) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 10 ข้อ 5) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 6 ข้อ 6) การทำงานอย่างมีความสุข 4 ข้อ 7) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 8 ข้อ 8) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 22 ข้อ 9) ความก้าวหน้าในงาน 10 ข้อ 10) การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 6 ข้อ 11) การให้อิสระในงาน 7 ข้อ 12) การยอมรับในความสำเร็จ 3 ข้อ 13) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 7 ข้อ 14) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 11 ข้อ 15) การให้สวัสดิการที่ดี 3 ข้อ แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน คำนวณหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยงจากการทดลองใช้เครื่องมือ 0.98 และค่าความเที่ยงจากการเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง 0.99 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแบบสอบถามรายข้อ วิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีการสกัดตัวประกอบหลักและหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโทโกนอล ด้วยวิธีแวนแมกซ์

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

หลังจากการสกัดตัวประกอบและหมุนแกนตัวประกอบแล้ว ได้ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 10 ตัวประกอบและตั้งชื่อตามกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบดังนี้คือ

- 1) ตัวประกอบที่มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- 2) ตัวประกอบที่มีการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล
- 3) ตัวประกอบที่ให้อิสระในงาน
- 4) ตัวประกอบที่ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
- 5) ตัวประกอบการพัฒนาวิชาการและวิจัย
- 6) ตัวประกอบที่สนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร
- 7) ตัวประกอบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
- 8) ตัวประกอบที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน
- 9) ตัวประกอบที่มีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ
- 10) ตัวประกอบที่ให้โอกาสก้าวหน้าในงาน

โดยเรียงลำดับจากค่าผลรวมความแปรปรวนของตัวประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งตัวประกอบทั้ง 10 ตัวประกอบ มีค่าความแปรปรวนรวมกัน 86.436 คิดเป็นร้อยละ 72.03

2. ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ที่อธิบายแต่ละตัวประกอบ

2.1 ตัวประกอบที่มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ตัวประกอบที่สำคัญอันดับที่ 1 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 15.062 คิดเป็นร้อยละ 12.552 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 23 ตัวบ่งชี้ เป็นแหล่งรวมของตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ 5 กลุ่มคือ 1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 2) การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง 3) การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 4) การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 5) โครงสร้างขององค์การที่แบนราบ ดังนี้

2.1.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตัวบ่งชี้ที่อธิบายมีทั้งหมด 14 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ ให้โอกาสบุคลากรได้ทราบการดำเนินงาน ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆของหน่วยงาน หน่วยงานนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรมาปรับปรุงและพัฒนางาน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรร่วมให้ข้อ

มูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมประชุม ปรับปรุงแนวทางการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรทุกระดับร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและการดำเนินงานในหน่วยงาน บุคลากรทุกระดับร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการ บริการพยาบาล หน่วยงานมีระบบการบริหารที่ชัดเจนโปร่งใส หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีการ จัดทีมงานในโครงการต่างๆ ผู้บริหารทางการพยาบาลมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนมีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน หน่วยงานชี้แจงให้บุคลากรรับทราบนโยบายและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน หน่วยงานจัดระบบการประสานงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม หน่วยงานจัดให้มี ทีมงานที่ดำเนินงานด้านคุณภาพการบริการพยาบาล บุคลากรในทีมงานช่วยเหลือ สนับสนุนยอมรับซึ่งกันและกันในขณะปฏิบัติงาน ผู้บริหารทางการพยาบาลช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้กับทีมงาน

2.1.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง มีทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงและทุกทิศทาง บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานเหมือนกัน หน่วยงาน กำหนดช่องทางการรับส่งและเปิดเผยข้อมูลไว้อย่างชัดเจน บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานอื่นทุกระดับ ข้อมูลที่บุคลากรได้รับจากหน่วยงานถูกต้องและเชื่อถือได้

2.1.3 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีส่วนร่วมสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.4 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงสิ่งแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน มีทั้งหมด 2 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานจัดระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ หน่วยงานมีการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.1.5 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ คือ โครงสร้างของกลุ่มงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและกลุ่มตัวบ่งชี้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวบ่งชี้ที่ให้น้ำหนักแก่ตัวประกอบมากที่สุด ซึ่งการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญของกำลังความคิดของทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องให้บุคลากรได้ทราบการดำเนินงาน ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆ นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรมาปรับปรุงและพัฒนา งาน ร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน เข้าร่วมประชุม ปรับปรุงแนวทางการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและการดำเนินงาน ร่วมสร้างกิจกรรม

พัฒนาคุณภาพ มีระบบการบริหารที่ชัดเจนโปร่งใส มีการจัดทีมงานให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ ในงานร่วมกัน ชี้แจงนโยบายและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน จัดระบบการประสานงานที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ สนับสนุนยอมรับซึ่งกันและกันในขณะปฏิบัติงาน ช่วยเหลือและแก้ไข ปัญหาอุปสรรคให้กับทีมงาน ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่าง ทัวถึงและทุกทิศทาง ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานเหมือนกัน มีช่องทางการรับส่งและเปิดเผย ข้อมูลอย่างชัดเจน สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้ทุกระดับ ข้อมูลที่ได้รับถูกต้องและเชื่อถือ ได้ มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ มีการนำ

นวัตกรรม/เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ และการมีโครงสร้างงานที่มีลักษณะแบนราบ (Flat structure) (ศิริพร ดันติพูลวินัย, 2537) การตัดสินใจโดยกลุ่ม จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกได้รับความ ใ้วางใจ มีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่าการ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2.2 ตัวประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการ

พยาบาล

ตัวประกอบอันดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 14.082 คิดเป็นร้อยละ 11.735 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 17 ตัวบ่งชี้ เป็นแหล่งรวม ของตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มคือ 1) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการ พยาบาล 2) การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน 3) การทำงานอย่างมีความสุข ดังนี้

2.2.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทางการพยาบาล มีทั้งหมด 8 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ ผู้ บริหารให้กำลังใจและร่วมแก้ไขเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารทางการ พยาบาลให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือและแก้ไขในยามเกิดวิกฤตในงาน ผู้บริหารทางการ พยาบาลให้ความรักและเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารทางการพยาบาล ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อลูกน้อง ผู้บริหารทางการพยาบาลเชื่อมั่นในตนเองกล้าพูด กล้า ตัดสินใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ผู้บริหารทางการพยาบาลสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ผู้บริหารทางการพยาบาลมีกลยุทธ์ที่ผลัก ดันวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานเป็นจริงขึ้นมาได้ ผู้บริหารทางการพยาบาลมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สะท้อน อุดมคติที่ตนเองปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต

2.2.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีทั้งหมด

8 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารทางการแพทย์ กระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารทางการแพทย์ทำให้เกียรติและยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารทางการแพทย์เข้าใจยอมรับฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารทางการแพทย์มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารทางการแพทย์ปฏิบัติและแสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ผู้บริหารทางการแพทย์มีการดูแลทุกข์สุขและไม่ก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของบุคลากร บุคลากรมีความสามัคคี ช่วยเหลือกันในการทำงาน บุคลากรให้ความเคารพในความเป็นบุคคลซึ่งกันและกัน

2.2.3 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการทำงานอย่างมีความสุข คือ หน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียด

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงศิลปะของผู้บริหารทางการแพทย์ในการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือชักจูงสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน โดยให้กำลังใจและร่วมแก้ปัญหาในการทำงาน ปรีชาหาหรือและแก้ไขในยามเกิดวิกฤต ให้ความรักและเอาใจใส่เอื้ออาทร ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เชื่อมมั่นในตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์ที่ผลักดันวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานโดยกระทำตนเป็นที่ไว้วางใจ ให้เกียรติและยอมรับความสามารถของบุคลากร เข้าใจยอมรับฟังเหตุผล มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติและแสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการดูแลทุกข์สุขและไม่ก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัว มีความสามัคคี ช่วยเหลือกันในการทำงาน ให้ความเคารพในความเป็นบุคคลซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานไม่เครียด

ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบว่าการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์

2.3 ตัวประกอบการให้อิสระในงาน

ตัวประกอบอันดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 12.734 คิดเป็นร้อยละ 10.612 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบด้านนี้ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 20 ตัวบ่งชี้ เป็นแหล่งรวมของตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ 6 กลุ่มคือ 1) การมีอิสระในงาน 2) การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย 3) การยอมรับในความสำเร็จ 4) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 5) การให้ออกาสก้าวหน้าในงาน 6) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

2.3.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้อิสระในงาน ตัวบ่งชี้ที่อธิบายมีทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจให้การพยาบาลผู้ป่วยในขอบเขตความรับผิดชอบในวิชาชีพ หน่วยงานให้อำนาจเพียงพอแก่

บุคลากรในการบริหารจัดการดูแลผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ หน่วยงานกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลยอมรับมติตามความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่ ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลให้บุคลากรทุกระดับออกความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีการให้คุณให้โทษ

2.3.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้ริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย มีทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน หน่วยงานให้บุคลากรได้ทำงานใหม่ๆที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หน่วยงานมอบหมายงานที่ให้โอกาสบุคลากรมองเห็นทิศทางของความสำเร็จ หน่วยงานมอบหมายงานที่มีลักษณะงานที่เหมาะสมและตรงกับความสามารถของบุคคล หน่วยงานมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น หน่วยงานให้แรงจูงใจและจัดสรรเวลาแก่บุคลากรในการทดลองหรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2.3.3 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการยอมรับในความสำเร็จ มีทั้งหมด 3 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานนำผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนางาน หน่วยงานมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้ได้ รับทราบอย่างทั่วถึง หน่วยงานมีการประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่น

2.3.4 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน มีทั้งหมด 2 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเวลาการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็น กฎเกณฑ์ต่างๆที่กลุ่มงานกำหนดขึ้นสามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

2.3.5 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน คือ หน่วยงานสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรเมื่อมีโอกาสหรือมีคุณสมบัติเหมาะสม

2.3.6 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง คือหน่วยงานมีระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานแก่บุคลากรจบใหม่

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงอิสระในงาน และกลุ่มตัวบ่งชี้การให้อิสระในงานให้น้ำหนักแก่ตัวประกอบมากที่สุด ซึ่งอิสระในงานเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลมีอิสระเสรีและตัดสินใจด้วยตัวเองในการกำหนดเวลาและวิธีปฏิบัติงาน โดยมีอิสระในการตัดสินใจให้การพยาบาลผู้ป่วยในขอบเขตความรับผิดชอบในวิชาชีพ ในการบริหารจัดการดูแลผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน สามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ยอมรับมติตามความคิดเห็นของบุคลากร ให้บุคลากรทุกระดับออกความคิดเห็นอย่างอิสระ สามารถแลกเปลี่ยนเวลาการทำงาน กฎเกณฑ์ต่างๆ

สามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ให้โอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน ได้ทำงานใหม่ๆที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความท้าทายที่จะทำให้บุคคลมีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆออกมา มองเห็นทิศทางของความสำเร็จ ลักษณะงานที่เหมาะสมและตรงกับความสามารถของบุคคล มอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถให้แรงจูงใจและจัดสรรเวลาในการทดลองหรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แสดงการยอมรับโดยการนำผลการปฏิบัติงานที่ดีมาใช้ในการพัฒนางาน มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร มีการประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่น มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสร้างโอกาสก้าวหน้าในงาน จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกัน และสนับสนุนการให้อิสระในงาน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อว่าการให้อิสระในงาน

2.4 ตัวประกอบการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ตัวประกอบอันดับที่ 4 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 12.202 คิดเป็นร้อยละ 10.168 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้เป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่มคือ 1) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 2) การให้สวัสดิการที่ดี ดังนี้

2.4.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ตัวบ่งชี้ที่อธิบายมีทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้ายกัน บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน หน่วยงานมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรที่สามารถสร้างผลงานได้สำเร็จ หน่วยงานให้ค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผลงานและมีเกณฑ์กำหนด หน่วยงานมีกระบวนการพิจารณาที่โปร่งใสและมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจในเรื่องรางวัลค่าตอบแทนภายใน หน่วยงานพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้เกณฑ์ความสามารถ ผลงานและผลการปฏิบัติงาน

2.4.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้สวัสดิการที่ดี ตัวบ่งชี้ที่อธิบายมีทั้งหมด 3 ตัวบ่งชี้เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานจัดสวัสดิการอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงานเสี่ยงภัย หน่วยงานมีสวัสดิการที่ตอบสนองความจำเป็นของบุคลากร หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการที่พิกัดภัยก่อนและหลังปฏิบัติงานสำหรับผู้ดูแล

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงวิธีการที่เหมาะสมในการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ควรได้จากการทำงาน กลุ่มตัวบ่งชี้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมให้น้ำหนักแก่ตัวประกอบมากที่สุด โดยให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ให้เท่าเทียมกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพียงพอสำหรับใช้จ่ายตามสภาพเศรษฐกิจ ให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรที่สร้างผลงาน

ได้สำเร็จ จัดสรรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผลงานและมีเกณฑ์กำหนด ที่โปร่งใสและมีข้อมูลเพียงพอคำนึงถึงความสามารถ ผลงานและผลการปฏิบัติงาน และมีการจัดสวัสดิการในการปฏิบัติงานเสี่ยงภัย ที่พักอาศัยก่อนและหลังปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวร ตัวบ่งชี้เหล่านี้สนับสนุนการจัดสรรค่าตอบแทน ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อตัวประกอบว่าการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

2.5 ตัวประกอบการพัฒนาวิชาการและวิจัย

ตัวประกอบอันดับที่ 5 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 11.599 คิดเป็นร้อยละ 9.66 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้ เป็นแหล่งรวมกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่ม คือ 1) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน ดังนี้

2.5.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีทั้งหมด 11 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเสนอผลงานวิจัยเป็นระยะๆ หน่วยงานจัดที่ปรึกษาเพื่อการทำวิจัยของบุคลากรในหน่วยงาน หน่วยงานสนับสนุนให้ทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานสรรหาทุนเพื่อส่งเสริมการทำวิจัย หน่วยงานสนับสนุนในเรื่องเวลาเพื่อการทำวิจัย หน่วยงานสนับสนุนการวิจัยทุกสาขา หน่วยงานจัดเตรียมพี่เลี้ยงในการดูแลบุคลากรทุกระดับทั้งเรื่องส่วนตัวและงาน หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมนอกประเทศ หน่วยงานให้ผู้เชี่ยวชาญมีอาชีพมาให้ความรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน หน่วยงานให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการพัฒนาในเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานชี้แจงลักษณะงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.5.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน มีทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานวางแผนกำลังคนสำหรับงานบริหาร งานบริการ งานการศึกษาและงานวิจัยตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ หน่วยงานวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต หน่วยงานจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรไปทำงานนอกหน่วยงานเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า หน่วยงานมีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน หน่วยงานให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงการดำเนินการในการพัฒนาศักยภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยใช้หลักวิชาการ โดยให้มีการเสนอผลงานวิจัย มีที่ปรึกษาเพื่อการทำวิจัย ให้มีการทำวิจัยทุกสาขาอย่างสม่ำเสมอ สรรหาทุนสนับสนุนเวลาเพื่อการทำวิจัย จัดเตรียมพี่เลี้ยงผู้เชี่ยวชาญมีอาชีพมาให้ความรู้ มีการเสนอผลงาน และชี้แจงลักษณะงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงานได้โดยการวางแผนกำลังคนสำหรับ

งานบริหาร งานบริการ งานการศึกษาและงานวิจัยตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ วางแผนเส้นทางก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต ให้มีการหมุนเวียนบุคลากรไปทำงานนอกหน่วยงาน มีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้สนับสนุนและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบว่าการพัฒนาวิชาการและวิจัย

2.6 ตัวประกอบการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร

ตัวประกอบอันดับที่ 6 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 5.551 คิดเป็นร้อยละ 4.626 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานมีการวางแผนโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆในการปฏิบัติงาน หน่วยงานสอบถามหรือวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเพื่อจัดฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเอง หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมทั้งในและนอกหน่วยงาน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรทุกคนศึกษาต่อตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาหรืออบรมมาอย่างเต็มที่ หน่วยงานมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้ถูกจัดกลุ่มและแยกมาจากตัวบ่งชี้การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องอธิบายถึงการให้การศึกษา ซึ่งเป็นการดำเนินการในการยกระดับมาตรฐานการพยาบาลให้สูงขึ้น โดยการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน วางแผนพัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆ จัดฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่ออย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ให้โอกาสพัฒนาตนเอง ให้บุคลากรทุกคนศึกษาต่อ ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาหรืออบรมมาอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยตั้งชื่อตัวประกอบใหม่ว่าการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร

2.7 ตัวประกอบการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

ตัวประกอบอันดับที่ 7 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 4.944 คิดเป็นร้อยละ 4.120 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ เป็นแหล่งรวมกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่ม คือ 1) การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 2) การทำงานอย่างมีความสุข ดังนี้

2.7.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีทั้งหมด

4 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและคล่องตัว หน่วยงานมีบรรยากาศ ลักษณะสิ่งแวดล้อมเช่นอุณหภูมิ แสง เสียง การระบายอากาศที่เหมาะสม สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ สะดวกและปลอดภัยในการทำงาน หน่วยงานจัดสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน

2.7.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการทำงานอย่างมีความสุข มีทั้งหมด 2 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสนใจ บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและเป็นกลุ่มตัวบ่งชี้ที่ให้น้ำหนักต่อตัวประกอบมากที่สุด เป็นการกล่าวถึงการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทำให้ การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว ความชำนาญและความปลอดภัยในการทำงาน โดยการจัดให้มี วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน บรรยากาศ ลักษณะสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม มีระเบียบ สะดวกและปลอดภัย นอกจากนี้การให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสนใจ ตามความถนัด ทำให้บุคคลทำงานอย่างมีความสุข นับว่าเป็นการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่นกันดังนั้นผู้วิจัยตั้งชื่อตัวประกอบใหม่นี้ว่าการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

2.8 ตัวประกอบที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน

ตัวประกอบอันดับที่ 8 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 4.914 คิดเป็นร้อยละ 4.095 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่า มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ เป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่มคือ 1) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 2) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ดังนี้

2.8.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ตัวบ่งชี้ที่อธิบายมีทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานมีการควบคุมชั่วโมงการทำงานไม่ให้เกินเวลาที่กำหนดในระเบียบราชการ หน่วยงานจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน หน่วยงานมีสถานที่ดูแลเด็กสำหรับครอบครัวของบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเลือกเวลาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นในชีวิต หน่วยงานมีการจัดตารางปฏิบัติงานที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว

2.8.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ตัวบ่งชี้ที่อธิบายมีทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานซึ่งกันและกัน หน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากปริมาณงานและคุณภาพงานพร้อมข้อมูลประกอบที่ชัดเจน หน่วยงานให้ข้อมูล

ป้อนกลับแก่บุคลากรทุกครั้งเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งหรือค่าตอบแทน หน่วยงานมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้ให้ความสำคัญกับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว อธิบายถึงการดำเนินงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ช่วยให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โดยการควบคุมชั่วโมงการทำงานไม่ให้เกินเวลาที่กำหนด มีสถานที่ออกกำลังกาย มีสถานที่ดูแลเด็ก เลือกเวลาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นในชีวิต ตารางปฏิบัติงานที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว ตัวบ่งชี้เหล่านี้ให้น้ำหนักต่อตัวประกอบมากที่สุด แต่ในการทำงานให้มีความสุขย่อมส่งผลให้มีความสมดุลในงานของบุคคล การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ใ้บุคคลได้ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวังจากการทำงาน ของบุคคล โดยได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานซึ่งกันและกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานมี ข้อมูลประกอบที่ชัดเจน ให้ข้อมูลป้อนกลับ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทำให้ได้ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเป็นกำลังใจแก่คนทำงานเพื่อสร้างสมดุลในการทำงานของบุคคล จะเห็นว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 2 กลุ่มสนับสนุนกัน ผู้วิจัยตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่าการมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว และงาน

2.9 ตัวประกอบการมีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ

ตัวประกอบอันดับที่ 9 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 2.994 คิดเป็น ร้อยละ 2.495 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัวบ่งชี้ เรียง ลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือ กลุ่มงานมีลักษณะโครงสร้างที่มีผู้บริหาร ทางการพยาบาลไม่เกิน 3 ระดับ โครงสร้างของกลุ่มงานเปลี่ยนแปลงไม่เกิน 2 ครั้งในระยะ 5 ปี ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานชัดเจน สั้นและไม่ซับซ้อน

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมดเหล่านี้จับกลุ่มและแยกมาจากกลุ่มตัวบ่งชี้โครงสร้างของ องค์การที่แบนราบอธิบายถึงลักษณะสายการบังคับบัญชาและการเปลี่ยนแปลงลักษณะของกลุ่ม งานการพยาบาล โดยมีลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน สั้น ไม่ซับซ้อน มีผู้บริหารทางการ พยาบาลไม่เกิน 3 ระดับ โครงสร้างไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของโครงสร้าง องค์การที่แบนราบ(Flat structure) ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อว่าการมีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ

2.10 ตัวประกอบการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน

ตัวประกอบอันดับที่ 10 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 2.354 คิด เป็นร้อยละ 1.961 เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบนี้ พบว่า มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปหาน้อย คือหน่วยงานมีการชี้แนะแนวทางที่จะทำให้

บุคลากรไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หน่วยงานมีกิจกรรมเพิ่มความรู้และการศึกษาเพื่อเตรียมการสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น หน่วยงานกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเปลี่ยนงานภายในองค์กรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้ทั้งหมดจับกลุ่มและแยกมาจากกลุ่มตัวบ่งชี้การให้โอกาสก้าวหน้าในงานอธิบายถึงการเตรียมศักยภาพของบุคลากรก่อนก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น โดยมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่ง การชี้แนะแนวทาง มีกิจกรรมเพิ่มความรู้และการศึกษา ให้โอกาสบุคลากรเปลี่ยนงานภายในองค์กรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่าการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ จากผลการวิจัย ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ มีทั้งหมด 10 ตัวประกอบได้แก่ 1) ตัวประกอบที่มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 2) ตัวประกอบที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล 3) ตัวประกอบที่ให้อิสระในงาน 4) ตัวประกอบที่ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม 5) ตัวประกอบที่พัฒนาวิชาการและวิจัย 6) ตัวประกอบที่สนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร 7) ตัวประกอบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 8) ตัวประกอบที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน 9) ตัวประกอบที่มีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ 10) ตัวประกอบที่ให้โอกาสก้าวหน้าในงาน

1. ตัวประกอบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ตัวประกอบที่มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังตารางที่ 11 หน้า 156 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 1 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบสูงสุด คือ 15.062 คิดเป็นร้อยละ 12.552 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ 5 กลุ่มคือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และโครงสร้างขององค์การที่แบนราบ โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .656-.415 จำนวน 23 ตัวบ่งชี้ จากผลการศึกษาการมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อยู่ในตัวประกอบดังกล่าวเป็นแนวคิดที่มีหลักการเดียวกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าเรื่องการศึกษาเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอยู่ในปัจจุบันและเป็นเรื่องที่น่าไปนโยบายชนในการพัฒนาองค์การพยาบาล ทำให้ผลการศึกษา 5 กลุ่มตัวบ่งชี้ดังกล่าวถูกจัดอยู่ในตัวประกอบเดียวกัน และตัวประกอบดังกล่าวเป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรกๆที่ผู้บริหารกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ต้องให้ความสำคัญนำไปพัฒนากลุ่มงานการพยาบาล

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบการทำงานแบบมีส่วนร่วม พบตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการทำงานแบบมีส่วนร่วม ตัวบ่งชี้ที่อธิบายได้แก่ให้โอกาสบุคลากรได้ทราบการดำเนินงาน ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆของหน่วยงาน หน่วยงานนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรมาปรับปรุงและพัฒนางาน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมประชุม ปรับปรุงแนวทางการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรทุกระดับร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและการดำเนินงานในหน่วยงาน บุคลากรทุกระดับร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล หน่วยงานมีระบบการบริหารที่ชัดเจนโปร่งใส หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีการจัดทีมงานในโครงการต่างๆ ผู้บริหารทางการพยาบาลมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนมีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน หน่วยงานชี้แจงให้บุคลากรรับทราบนโยบายและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน หน่วยงานจัดระบบการประสานงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม หน่วยงานจัดให้มีทีมงานที่ดำเนินงานด้านคุณภาพการบริการพยาบาล บุคลากรในทีมงานช่วยเหลือ สนับสนุนยอมรับซึ่งกันและกันในขณะปฏิบัติงาน ผู้บริหารทางการพยาบาลช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้กับทีมงาน

1.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการสื่อสารที่เปิดเผยและทั่วถึง ตัวบ่งชี้ที่อธิบายได้แก่หน่วยงานมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร อย่างทั่วถึงและทุกทิศทาง บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานเหมือนกัน หน่วยงานกำหนดช่องทางการรับส่งและเปิดเผยข้อมูลไว้อย่างชัดเจน บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานอื่นทุกระดับ ข้อมูลที่บุคลากรได้รับจากหน่วยงานถูกต้องและเชื่อถือได้

1.3 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีส่วนร่วมที่ดีของผู้ร่วมงาน คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงสิ่งแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน คือ หน่วยงานจัดระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ หน่วยงานมีการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.5 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ คือ โครงสร้างของกลุ่มงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ การปฏิรูประบบสุขภาพในปัจจุบันเน้นด้านคุณภาพการบริการและความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีการวางแผนการแก้ปัญหาและนำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้ในการบริหาร อนุ

วัฒน์ ศุภชุตินุกูลและคณะ(2544) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพประการหนึ่ง คือการบริหารแบบมีส่วนร่วม กลุ่มงานการพยาบาลเป็นองค์การหนึ่งในโรงพยาบาล ประกอบด้วย บุคลากรพยาบาลจำนวนมาก ที่ต้องอยู่กับงานบริการสุขภาพมากที่สุด การนำเอารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ จะช่วยสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้พยาบาลมีความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกันคิดวางแผน ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมยศ นาวิกาน, 2535) และรับผิดชอบงานที่กระทำอย่างอิสระของแต่ละบุคคล โดยการแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ อำนาจในการควบคุมตามกรอบความรับผิดชอบด้วยความไว้วางใจ สอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2545) กล่าวว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร จะทำให้รู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์การมากขึ้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและต้องการนำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนด ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ผู้บริหารต้องมีการสร้างบรรยากาศและแรงบันดาลใจที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้มแข็ง และมีความสามารถเพียงพอในการกระทำสิ่งต่างๆ เกิดความภูมิใจในตนเอง และพึงพอใจในงานมากขึ้น สร้างความผูกพันกับองค์การ ซึ่งจะทำให้มีผลงานใหม่ๆเกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์การต่อไป โดยให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาของวิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย พบว่าการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมของการตัดสินใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการทำงานในวิชาชีพพยาบาลและการศึกษาของStatin และคณะ (2003) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพพบว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อำนาจ ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน ความพึงพอใจในงานสูงขึ้นและลดความเบื่อหน่ายในงานได้ ทำให้สามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์การได้ ซึ่งParsons and Stonstreet (2003) ได้ศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ของหัวหน้าพยาบาล พบว่า ในการบริหารองค์การให้มีคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย มีบรรยากาศการทำงานที่ดี และทำให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากร ต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ การที่จะทำให้บุคลากรมีการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลนั้น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ จะทำให้กลุ่มงานการพยาบาลมีบุคลากรคงอยู่ในงานและสร้างผลงาน ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาลบรรลุเป้าหมายได้ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยองค์การต้องอาศัยการประสานงานและมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม (อนุวัฒน์ ศุภชุตินุกูล,2541) ตามแนวคิดของสมยศ นาวิกาน(2544) กล่าวว่าทีมที่ดีที่สุดจะมีสมาชิกแสดงความจริงรักภักดี และความไว้วางใจระหว่างกัน ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ เหนือสิ่งอื่นใด สมาชิกของ

ทีมงานจะต้องแสดงความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ และสนับสนุนระหว่างกัน พยาบาลทุกระดับจะต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ยอมรับซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ทั้งในเรื่องการวางแผนและการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการประเมินผลในการปฏิบัติงานทำให้รู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญต่องานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การปฏิสัมพันธ์ต้องมีการสื่อสารที่ดี (Robbins, 1998) โดยการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร การทำงานจะต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเป็นหนทางที่ผู้บริหารจะแสดงให้บุคลากรรู้ว่าคุณค่าและคำแนะนำเป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ (Max, 2001) การติดต่อสื่อสารจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถสูงในการทำงาน เพื่อเป้าหมายส่วนรวม เกิดการประสานงานให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงาน เป็นการให้ความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยีในองค์การ สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การหรือบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการทำงานและองค์การต้องการงานให้บรรลุผล ซึ่งจำเป็นต่อความอยู่รอด จากแนวคิดของ Taguchi (2002) กล่าวว่าบุคลากรจะมีความสุขที่ได้รับความสะดวกสบาย เกิดการตื่นตัว กระตือรือร้นและมีพลังอยากทำงาน ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ถ้าองค์การให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร จะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การ จากการศึกษาของ Kuhar และคณะ (2004) ศึกษารายการที่เป็นกลยุทธ์การคงอยู่ที่สำคัญพบว่า การมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างพยาบาลกับผู้บริหาร ผู้บริหารจะได้ข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติ มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเข้มแข็งขึ้น ทำให้องค์การได้มีเครื่องมือในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับ Parsons and Stonestreet (2003) ที่ว่าการเข้าถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อรับฟังคำชี้แนะก่อนการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ทำให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ส่งเสริมให้โครงสร้างขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสร้างสรรค์ เกิดความภักดี ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ สร้างความไว้วางใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์การขึ้น

2. ตัวประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล ดังตารางที่ 12 หน้า 158 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 14.082 คิดเป็นร้อยละ 11.735 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มคือ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล การมีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน การ

ทำงานอย่างมีความสุข โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .695-.448 จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ จากผล การศึกษาการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาลจะเห็นได้ว่าเป็นตัว ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองที่ผู้บริหารกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ต้องให้ ความสำคัญ โดยนำตัวประกอบดังกล่าวไปพัฒนาต่อจากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบมี ตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการ พยาบาล คือ ผู้บริหารให้กำลังใจและร่วมแก้ไขเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน ผู้บริหาร ทางการพยาบาลให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือและแก้ไขในยามเกิดวิกฤตในงาน ผู้บริหารทาง การพยาบาลให้ความรักและเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารทางการพยาบาล ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อลูกน้อง ผู้บริหารทางการพยาบาลเชื่อมั่นในตนเองกล้าพูด กล้า ตัดสินใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ผู้บริหารทางการพยาบาลสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ผู้บริหารทางการพยาบาลมีกลยุทธ์ที่ผลัก ดันวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานเป็นจริงขึ้นมาได้ ผู้บริหารทางการพยาบาลมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สะท้อน อุดมคติที่ตนเองปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต

2.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน คือ ผู้บริหารทางการ พยาบาลกระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ บริหารทางการพยาบาลให้เกียรติและยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารทาง การพยาบาลเข้าใจยอมรับฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารทางการพยาบาลมีสัมพันธ ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารทางการพยาบาลปฏิบัติและแสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ผู้บริหารทางการพยาบาลมีการดูแลทุกข์สุขและไม่ก้าวร้าวในเรื่อง ส่วนตัวของบุคลากร บุคลากรมีความสามัคคี ช่วยเหลือกันในการทำงาน บุคลากรให้ความเคารพ ในความเป็นบุคคลซึ่งกันและกัน

2.3 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการทำงานอย่างมีความสุข คือ หน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน ที่ไม่เครียด

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้ กลุ่มงานการพยาบาลเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผล กระทบจากการปฏิรูประบบสุขภาพอย่างมาก การจะบริหารจัดการการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องมีผู้บริหารทางการพยาบาลที่มุ่งมั่น มีภาวะผู้นำ สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ปฏิบัติร่วมมือกันทำงานให้ได้ผลดีที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของ Taunton และคณะ (1989) พบว่า แบบของภาวะผู้

นำเป็นปัจจัยหนึ่งในทฤษฎีการคงอยู่ การที่ผู้บริหารมีความไม่เหมาะสม จะทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ (จันทร์เพ็ญ พาหงษ์, 2538) ผู้บริหารทางการพยาบาลในปัจจุบันถูกคาดหวังให้มีบทบาทโดยมีภาวะผู้นำที่มีความเป็นเลิศ สามารถคิดคาดการณ์สถานการณ์และเตรียมการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (เรมวอล นันทศุภวัฒน์ , 2542) จึงจะสามารถพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนต่อไปได้ท่ามกลางความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมของการบริหารสุขภาพ สามารถแก้ไขปัญหาในงานได้ แนวคิดของCurran (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เชื่อถือได้จะเป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่จะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และยังสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติให้กับบุคลากรพยาบาล แนวคิดของRibelin (2003) กล่าวว่าผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งขององค์การและสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหาร มีผลต่อผลผลิตและการคงอยู่ในองค์การ บุคลากรต้องการให้ผู้บริหารให้การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาตนเองในองค์การ ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาล จึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรพยาบาล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานก้าวหน้า เป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ พฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อองค์การ จากการศึกษาของ Ribelin (2003) พบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ รูปแบบภาวะผู้นำที่ดีกว่าจะต้องมีทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง (ยงยุทธ เกษสาคร, 2544) งานบริการพยาบาลต้องมีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในทีมสุขภาพทั้งในและนอกหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของพยาบาล ในบางครั้งพบปัญหาจากการทำงานเช่น ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ร่วมมือกันสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานถ้าเป็นไปทางลบ จะเพิ่มความกดดันกับพยาบาลและความไม่พึงพอใจในงาน ในที่สุดกลายเป็นความเหนื่อยหน่าย การมีสัมพันธ์ภาพเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมให้งานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานไม่เครียด ทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์การได้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)สอดคล้องกับ Huntly(1994-4995) ที่พบว่าการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการคงอยู่และการศึกษาของกนกออ ยศไพบูลย์ (2539) ที่พบว่า สัมพันธภาพในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาการคงอยู่ปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ การได้รับสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ ให้ความสำคัญในการทำงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะเป็นขวัญและกำลังใจให้ทำงาน

อย่างมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน บุคลากรจะคงอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีความสุขในการทำงาน

3. ตัวประกอบการให้อิสระในงาน ดังตารางที่ 13 หน้า160 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 12.734 คิดเป็นร้อยละ 10.612 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ 6 กลุ่มคือ การมีอิสระในงาน การริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย การยอมรับในความสำเร็จ ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่.731 - .417จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ จากผลการศึกษาตัวประกอบการให้อิสระในงาน ให้ความสำคัญเป็นอันดับสามที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบการให้อิสระในงาน พบตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ที่ อธิบายตัวประกอบการให้อิสระในงาน ดังนี้

3.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้อิสระในงาน คือ บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจให้การพยาบาลผู้ป่วยในขอบเขตความรับผิดชอบในวิชาชีพหน่วยงานให้อำนาจเพียงพอแก่บุคลากรในการบริหารจัดการดูแลผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ หน่วยงานกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับ ผิดชอบได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทางการพยาบาลยอมรับมติตามความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่ ผู้บริหารทางการพยาบาลให้บุคลากรทุกระดับออกความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีการให้คุณให้โทษ

3.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้ริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย คือ หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน หน่วยงานให้บุคลากรได้ทำงานใหม่ๆที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หน่วยงานมอบหมายงานที่ให้โอกาสบุคลากรมองเห็นทิศทางของความสำเร็จ หน่วยงานมอบหมายงานที่มีลักษณะงานที่เหมาะสมและตรงกับความสามารถของบุคคล หน่วยงานมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น หน่วยงานให้แรงจูงใจและจัดสรรเวลาแก่บุคลากรในการทดลองหรือริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

3.3 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการยอมรับในความสำเร็จ คือ หน่วยงานนำผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนางาน หน่วยงานมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง หน่วยงานมีการประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่น

3.4 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน คือ หน่วยงานให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเวลาการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็น กฎเกณฑ์ต่างๆที่กลุ่มงานกำหนดขึ้นสามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

3.5 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน คือ หน่วยงานสนับสนุน การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรเมื่อมีโอกาสหรือมีคุณสมบัติเหมาะสม

3.6 ตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการพัฒนาวินัยวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง คือ หน่วยงานมีระบบ พี่เลี้ยงในการสอนงานแก่บุคลากรจบใหม่

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ วิชาชีพพยาบาลได้เจริญก้าวหน้าขึ้นมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาล ทำให้พยาบาลวิชาชีพสามารถปฏิบัติการพยาบาลแก่ผู้ป่วยได้ด้วยตนเองอย่างมีเหตุมีผล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ทางการพยาบาล เป็นการทำงานอย่างเป็นอิสระของวิชาชีพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมองค์การให้เจริญเติบโตต่อไป การให้อิสระในงานยังเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้วย (Parker and Wall , 1998) กลุ่มงานการพยาบาลมีลักษณะงานที่เป็นงานวิชาชีพ บุคคลได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถเฉพาะ ทำให้ระบบงานต้องการอิสรภาพและการตัดสินใจ โดยมีมาตรฐานของตนเอง อันเกิดจากการฝึกอบรมทางวิชาชีพ เป็นกลไกควบคุมการใช้อำนาจ การให้อิสรภาพในการทำงาน จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถและรู้สึกว่าจะต้องทุ่มเทกำลังความสามารถทั้งหมดของตนเองเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์การ จะทำให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ความเป็นอิสระจึงเป็นกลไกสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์การ แนวคิดของ Parker and Wall (1998) กล่าวว่า การให้อิสระในงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์การและกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในองค์การได้ การให้อิสระในงานของบุคลากร กลุ่มงานการพยาบาลต้องอาศัยการให้โอกาสบุคคลในการริเริ่มงานใหม่ที่ท้าทาย เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลไม่รู้สึกเบื่อหน่าย เป็นการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติได้สำเร็จตามความคาดหวัง ลักษณะงานของพยาบาลต้องคอยดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง ย่อมเกิดความจำเจเบื่อหน่าย งานที่มีลักษณะท้าทายนั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคลากรที่มีความรู้สึกว่าได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายและต้องเอาชนะอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในงานมากขึ้นเท่าใด ก็จะมียิ่งมีความผูกพันต่อองค์การที่รับผิดชอบอยู่มากขึ้นเท่านั้น(Grusky, 1966 อ้างถึงใน กัลยา เพ็ชรแก้ว, 2543) การสร้างความท้าทายในงานให้บุคคลอยู่เสมอ จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกได้รับความไว้วางใจจากองค์การ จากการศึกษาของวรลักษณ์ มุกตมณี(2544) ที่ได้ศึกษาลักษณะงานที่พึงประสงค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่างานที่ท้าทายความสามารถของการพยาบาล เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญมากที่สุดที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน แนวคิดของ Max (2001) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ท้าทายและมีนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ให้งานที่ช่วยให้บุคคลเติบโตและและสิ่งที่เขาต้องการเพื่อความสำเร็จ จะส่งผลให้มีการแข่งขันด้านผลงาน สร้างความก้าวหน้าในงานและพัฒนาวินัยวิชาชีพเป็นสิ่งจูงใจให้อยากทำงาน ตรงกันข้ามกับงานที่ซ้ำซากจำเจ ทำให้บุคคลเกิดความเคยชิน ไม่จูงใจ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายสอดคล้องกับ Carterและคณะ (2001) ที่ว่า การมอบหมายงานที่ทำ

ทนายให้ทำ จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ดังนั้นกลุ่มงานการพยาบาลควรสร้างความท้าทายให้กับบุคลากร เมื่อบุคคลกระทำสิ่งต่างๆได้ดีกว่าเดิม มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม มีผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือโครงการที่กำหนดให้ ทำให้บุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กร การให้การยอมรับ การให้เกียรติยศ ให้มีชื่อเสียง เป็นแรงจูงใจที่ตอบสนองความต้องการขั้นสูงของบุคคล ดังทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg และทฤษฎีความต้องการของ Maslow ที่ว่า การได้รับการชมเชยกย่อง การยอมรับสรรเสริญจากผู้ร่วมงานมีเกียรติเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น ทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ทำให้บุคคลอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร การให้การยอมรับเสมือนรางวัลที่องค์กรให้กับผู้ปฏิบัติจากการที่เขาทุ่มแรงกายแรงใจ ทำให้รู้สึกว่าจะสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ การได้รับการยอมรับ จะเป็นแรงจูงใจผลักดันให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิก จะมีผลต่อการผูกพันต่อองค์กร Max (2001) กล่าวว่า การยอมรับในความสำเร็จเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องการมากกว่าค่าตอบแทน การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรควรแสดงออกให้ทุกคนที่ทำงานอย่างทั่วถึง ซึ่งจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้การยอมรับในความสำเร็จของผลงานที่บุคลากรได้สร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจผลักดันให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกำลังใจที่จะสร้างสรรค์งานต่อไป เมื่อบุคลากรมีอิสระในการทำงาน ทำสิ่งที่ดีกว่าเดิม มีประสิทธิภาพสูงกว่า ได้รับการยกย่องในสังคม ย่อมทำให้บุคคลมีกำลังใจในการทำงานส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรต่อไป

4. ตัวประกอบการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ดังตารางที่ 14 หน้า162 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 4 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 12.202 คิดเป็นร้อยละ 10.168 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่มคือ 1) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 2) การให้สวัสดิการที่ดี โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .799 -.569 จำนวน10 ตัวบ่งชี้จากผลการศึกษาคำตอบการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นตัวประกอบที่ให้ค่าความสำคัญเป็นอันดับสี่ที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม พบกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ดังนี้

4.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงค่าตอบแทนที่ยุติธรรม คือ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้ายกัน บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน หน่วยงานมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรที่สามารถสร้างผลงานได้สำเร็จ หน่วยงานให้ค่า

ตอบแทนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผลงานและมีเกณฑ์กำหนด หน่วยงานมีกระบวนการพิจารณาที่โปร่งใสและมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจในเรื่องรางวัลค่าตอบแทนภายใน หน่วยงานพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้เกณฑ์ความสามารถ ผลงานและผลการปฏิบัติงาน

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่อธิบายถึงสวัสดิการ คือ หน่วยงานจัดสวัสดิการอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงานเสี่ยงภัย หน่วยงานมีสวัสดิการที่ตอบสนองความจำเป็นของบุคลากร หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการที่พิกัดภัยก่อนและหลังปฏิบัติงานสำหรับผู้ดูแล

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ พยาบาลก็เช่นเดียวกับผู้ประกอบการวิชาชีพอื่น ๆ ที่ต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความเป็นธรรมกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เมื่อองค์การตอบสนองความคาดหวังของบุคลากรได้ จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ รักงาน ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเกิดผลดีที่สุด เป็นการธำรงรักษาคนที่มีคุณภาพไว้ในองค์การตามแนวคิดของMathis (2003) ที่ว่าบุคคลย่อมต้องการค่าตอบแทนที่แตกต่างจากผู้อื่นในด้านผลงาน ถ้าบุคคลได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเท่ากับผู้อื่นที่มีความสามารถในการผลิตต่ำกว่า ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจจะทำให้บุคคลแสวงหางานอื่นที่ให้ค่าตอบแทนตามความแตกต่างของผลงาน อรรนุช วิจิตรทองเหลือง (2537) กล่าวว่า คนทำงานย่อมต้องการบางสิ่งบางอย่างเป็นค่าตอบแทน เพื่อเป็นการตอบแทนที่อุทิศทั้งเวลา ความคิด แรงกายและแรงใจ โดยชี้แจงให้เห็นผลตอบแทนที่มอบให้ ให้รางวัลพิเศษในบางโอกาส พิจารณาผลตอบแทนอย่างยุติธรรม และจัดการกับค่าตอบแทนอย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์

(2545) ที่ว่าการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและสมเหตุสมผลจะทำให้บุคลากรพึงพอใจ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของกนกอร ยศไพบุรณ์ (2539) พบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพระดับมากและมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการคงอยู่ปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมส่งผลต่อการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

5. ตัวประกอบการพัฒนาวิชาการและวิจัย ดังตารางที่ 15 หน้า163 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 5 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 11.599 คิดเป็นร้อยละ 9.66 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่ม คือ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่.770 - .410 จำนวน16 ตัวบ่งชี้ จากผลการศึกษาตัวประกอบการพัฒนาวิชาการและวิจัย เป็นตัวประกอบที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับห้าที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบการพัฒนาวิชาการและวิจัย พบตัวบ่งชี้และกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบการพัฒนาวิชาการและวิจัยดังนี้

5.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง คือ หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเสนอผลงานวิจัยเป็นระยะๆ หน่วยงานจัดที่ปรึกษาเพื่อการทำวิจัยของบุคลากรในหน่วยงาน หน่วยงานสนับสนุนให้ทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานสรรหาทุนเพื่อส่งเสริมการทำวิจัย หน่วยงานสนับสนุนในเรื่องเวลาเพื่อการทำวิจัย หน่วยงานสนับสนุนการวิจัยทุกสาขา หน่วยงานจัดเตรียมพี่เลี้ยงในการดูแลบุคลากรทุกระดับทั้งเรื่องส่วนตัวและงาน หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมนอกประเทศ หน่วยงานให้ผู้เชี่ยวชาญมีอาชีพมาให้ความรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน หน่วยงานให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการพัฒนาในเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานชี้แจงลักษณะงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน คือ หน่วยงานวางแผนกำลังคนสำหรับงานบริหาร งานบริการ งานการศึกษาและงานวิจัยตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ หน่วยงานวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต หน่วยงานจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรไปทำงานนอกหน่วยงานเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า หน่วยงานมีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน หน่วยงานให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ในระบบบริการสาธารณสุขก็เช่นเดียวกัน มีเทคโนโลยีทางการแพทย์เข้ามาใหม่อยู่เสมอ แนวทางในการรักษาโรคซึ่งปัจจุบันเพิ่มความรุนแรงและอันตรายมากขึ้น เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้บุคคลต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันยุคสมัย การพัฒนาวิชาการและการค้นคว้าวิจัยจึงมีความสำคัญ เพราะวิชาการจะติดตามความก้าวหน้า วิวัฒนาการและความรู้ ทำให้องค์การไม่หยุดนิ่ง องค์กรใดที่ไม่มีการพัฒนา ย่อมทำให้องค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ วิชาชีพพยาบาลมีบทบาทหลักคือการดูแลพยาบาล เป็นที่ปรึกษาสุขภาพ แต่เมื่อวิชาชีพได้ยกระดับขึ้นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องทำควบคู่กันไปคือการศึกษาค้นคว้าวิจัยรวมทั้งการผลิตผลงานทางวิชาการ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้เกิดขึ้นแก่องค์การ การค้นคว้าความรู้ใหม่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาสังคมและเป็นการปรับให้บุคลากรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดี ผลงานทางวิชาการที่ปรากฏออกสู่สังคม จะแสดงถึงความก้าวหน้า เป็นสิ่งที่ช่วยในการเผยแพร่ความรู้ ความคิดและวิทยาการให้แพร่หลาย แสดงให้เห็นถึงความสามารถและประสิทธิภาพของวิชาชีพ ส่งเสริมวิชาชีพให้เป็นวิชาชีพอย่างสมบูรณ์และได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งเป็นการตอบสนองของความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ (Maslow, 1960 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2542) การพัฒนาวิชาการและวิจัย เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่สำหรับเป็นแนว

ทางในการปฏิบัติการพยาบาลหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ อันจะยังประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทางการพยาบาลทางด้านบริการ บริหารพยาบาลและการศึกษาพยาบาล จากการศึกษาของชุตติมา ปัญญาพินิจนกุล (2528)พบว่าพยาบาลประจำการส่วนใหญ่มีความรู้เรื่องการวิจัยอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย บุคลากรมีความต้องการปัจจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยด้านการกำหนดทิศทางการสนับสนุนการทำงานวิจัยของหน่วยงานที่ชัดเจน สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกหน่วยงาน ให้ลาทำวิจัยได้ในช่วงเวลาที่จำเป็นโดยไม่นับวันลา มีตำราวิจัยทางการพยาบาลในห้องสมุดเพียงพอให้ขอยืมได้ และมีการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งของหน่วยงานสำหรับอุดหนุนการวิจัย กลุ่มงานการพยาบาลควรส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ ให้มีการวิจัยและผลงานทางวิชาการ จัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาค้นคว้าของบุคลากร การเผยแพร่ผลงานวิชาการ ทำให้บุคลากรมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับ เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น สร้างความก้าวหน้าในอาชีพทำให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรขึ้นได้

6. ตัวประกอบการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร ดังตารางที่ 16 หน้า 165 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 6 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 5.551 คิดเป็นร้อยละ 4.626 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวประกอบการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร ทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .526 - .418 จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ จากผลการศึกษาคำตอบประกอบการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร เป็นตัวประกอบที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับหกที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร พบกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร คือ หน่วยงานมีการวางแผนโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆในการปฏิบัติงาน หน่วยงานสอบถามหรือวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเพื่อจัดฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเอง หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมทั้งในและนอกหน่วยงาน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรทุกคนศึกษาต่อตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาหรืออบรมมาอย่างเต็มที่ หน่วยงานมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้ งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องปรับสิ่งต่างๆให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยน

แปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ประกอบกับบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะเมื่อทำงานไปนานๆ ความเฉื่อยชา ความเคยชินจะเกิดขึ้น โรงพยาบาลศูนย์ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่สุดในระดับจังหวัด มีหน้าที่ให้บริการในระดับตติยภูมิและทุติยภูมิ ที่เน้นการรักษาพยาบาลในปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน และต้องการการดูแลโดยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะสาขา การศึกษาจะช่วยยกระดับมาตรฐานการพยาบาลให้สูงขึ้น ได้ความรู้ใหม่ๆนำมาปรับปรุงงานจนเป็นแนวทางที่จะทำให้วิชาชีพพัฒนา พยาบาลสามารถปฏิบัติงานโดยใช้หลักวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นใจ ภาคภูมิใจ เกิดความพึงพอใจและรักวิชาชีพ (สุนีย์ มหาพรหม, 2536) แนวคิดของพยอม วงศ์สารศรี (2543) กล่าวว่า องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์การกำหนด ประกอบกับลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ อาจจะไม่ได้เฉพาะเจาะจง และมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์การ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร เป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ การทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในศักยภาพที่มี ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน จากการศึกษาของ Huntley (1994-1995) พบว่าการเปิดโอกาสได้ศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ ดังนั้น การสนับสนุน การศึกษาต่อของบุคลากรจะทำให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากรในองค์การขึ้นได้

7. ตัวประกอบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ดังตารางที่ 17 หน้า 166 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 7 มีความแปรปรวนบนตัวประกอบ 4.944 คิดเป็นร้อยละ 4.120 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยรวมกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่ม คือ การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การทำงานอย่างมีความสุข โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .530 - .465 จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ จากผลการศึกษาตัวประกอบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นตัวประกอบที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับเจ็ดที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน พบกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ดังนี้

7.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน คือ หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและคล่องตัว หน่วยงานมีบรรยากาศ ลักษณะสิ่งแวดล้อมเช่นอุณหภูมิ แสง เสียง การระบายอากาศที่เหมาะสม สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ สะดวกและปลอดภัยในการทำงาน หน่วยงานจัดสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน

7.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงการทำงานอย่างมีความสุข คือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสนใจ บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้ สภาพการทำงานของพยาบาลเกี่ยวข้องกับความทุกข์ทรมาน ความเจ็บป่วยและความตายของผู้ป่วย ให้การดูแลบุคคลเพื่อคงไว้ซึ่งสุขภาพร่างกายที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งต้องใช้กำลังกายและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พยาบาลต้องตรากตรำร่างกาย มีการทำงานเป็นผลัด ต้องเปลี่ยนแปลงเวลาเข้านอนและเวลาตื่นนอนอยู่เสมอ อันเป็นการคุกคามต่อสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิต ทำให้ร่างกายต้องปรับตัวเป็นอย่างมากในการทำงานอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเอื้ออำนวยในการทำงานให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ประหยัดแรงงานและจำนวนบุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆถ้ามีพร้อม ครบครัน วางไว้เป็นระเบียบสะดวกต่อการใช้งาน และมีนวัตกรรมใหม่ๆเชิงสร้างสรรค์ได้ทำงานตามความถนัดและความสนใจจะช่วยเสริมให้การทำงานง่ายและสะดวกขึ้นจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน แต่ในทางตรงข้ามการทำงานที่พบอุปสรรคจากการขาดแคลนอุปกรณ์ ย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Tang (2003) และธงชัย สันติวงษ์ (2545) ที่กล่าวไว้ว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ การคงอยู่ในองค์การและการลาออกดังนั้น การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์การ

8. ตัวประกอบที่มีความสมดุระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ดังตารางที่ 18 หน้า 167 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 8 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 4.914 คิดเป็นร้อยละ 4.0956 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวบ่งชี้ 2 กลุ่มคือ ความสมดุระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .590 - .433 จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ จากผลการศึกษาตัวประกอบที่มีความสมดุระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน เป็นตัวประกอบที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่แปดที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบที่มีความสมดุระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน พบกลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่มีความสมดุระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ดังนี้

8.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงความสมดุระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน คือหน่วยงานมีการควบคุมชั่วโมงการทำงานไม่ให้เกินเวลาที่กำหนดในระเบียบราชการ หน่วยงานจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน หน่วยงานมีสถานที่ดูแลเด็กสำหรับครอบครัวของบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเลือกเวลาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นในชีวิต หน่วยงานมีการจัดตารางปฏิบัติงานที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว

8.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานซึ่งกันและกัน หน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากปริมาณงานและคุณภาพงานพร้อมข้อมูลประกอบที่ชัดเจน หน่วยงานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทุกครั้งที่ให้เลื่อนตำแหน่งหรือค่าตอบแทน หน่วยงานมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ การพัฒนาคุณภาพงานบริการ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบบริการสุขภาพ ประกอบกับการมีนโยบายหลักประกันสุขภาพดีถ้วนหน้า ส่งเสริมการเข้าถึงบริการ ทำให้มีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น บุคลากรจึงมีภาระงานมากขึ้น ประกอบกับลักษณะงานของพยาบาลเป็นการอยู่เวรผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนในการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง และทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมงในกรณีฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งสวนทางกับความต้องการของครอบครัวและชีวิตส่วนตัว สิ่งเหล่านี้ทำให้ความสมดุลของงานที่ทำกับบทบาทในครอบครัวเข้ากันไม่ได้ อาจมีผลกระทบเกิดความคับข้องใจ ไม่พึงพอใจในการทำงานได้ การจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติที่ช่วยให้ชีวิตส่วนตัวและงานเป็นไปได้อย่างดี จะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและชีวิตส่วนตัว Larrabee (2003) กล่าวว่า หากมีความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตารางการปฏิบัติงานกับตารางปฏิบัติที่เป็นจริงแล้ว จะมีผลต่อการตั้งใจลาออกจากวิชาชีพของพยาบาล แนวคิดของ Mathis (2003) กล่าวว่า การออกแบบงานและลักษณะการทำงานมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร โดยคำนึงถึงการมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน อันจะช่วยส่งเสริมให้มีแรงจูงใจในการทำงานและมีการคงอยู่ในงานขึ้น ความยืดหยุ่นของงานจะช่วยประสานชีวิตการทำงานและส่วนตัวให้เป็นไปได้อย่างดี (Mathis, 2003) นอกจากนี้สิ่งที่จะช่วยเกิดมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ก็โดยการมีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น มีการแบ่งงานกันทำ จากแนวคิดของ Dibble (1999) กล่าวไว้ว่าการจะรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ควรมีความยืดหยุ่นของเวลาและลักษณะการทำงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการทำงานเป็นความยืดหยุ่นในการทำงานจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญโดยมีส่วนร่วมในองค์กรที่ตนทำงาน บุคลากรมีความพอใจ การมีส่วนร่วมในการทำงานหรือในการประเมินผลจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรพยาบาลมีความกระตือรือร้น และตั้งใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539) ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้รับความยุติธรรม เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เท่าที่เคยปฏิบัติกันมาในการประเมินผลการทำงานเกือบทุกแห่งทั่วทั้งองค์กรของวิชาชีพพยาบาล เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำกันในการประเมิน ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นกลุ่มงานการพยาบาลควรมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมิน จะทำให้บุคลากรพยาบาลได้รับความยุติธรรม เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ย่อมส่งผลให้เกิดการคงอยู่กับกลุ่มงานการพยาบาลต่อไป

9. ตัวประกอบการมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ ดังตารางที่ 19 หน้า 168 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 9 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 2.994 คิดเป็นร้อยละ 2.495 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวบ่งชี้การมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .741-.645 จำนวน 3 ตัวบ่งชี้คือ กลุ่มงานมีลักษณะโครงสร้างที่มีผู้บริหารทางการพยาบาลไม่เกิน 3 ระดับ โครงสร้างของกลุ่มงานเปลี่ยนแปลงไม่เกิน 2 ครั้งในระยะเวลา 5 ปี ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานชัดเจน สั้นและไม่ซับซ้อน จากผลการศึกษาคำถามประกอบการมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ เป็นตัวประกอบที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับเก้าที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ สถานการณ์ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง การดำเนินงานย่อมต้องการความรวดเร็วชัดเจนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจ การประสานงานที่คล่องตัว ลักษณะการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจ บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งเชื่อว่ามีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร (America academy of nursing ,1983 cited in Taunton, Krampitz, and Woods,1989) บุคคลที่ทำงานในองค์การที่มีการกระจายอำนาจ จะมีความยึดมั่นผูกพันสูง สอดคล้องกับการศึกษาของ จารุณี วงศ์คำแน่น(2537) ที่พบว่า การกระจายอำนาจในองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การจากการศึกษาของ Sullivan และDuker (2001) พบว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมจากงานที่มากุคคามบุคคล ที่ทำให้เกิดความเครียดในงานแนวคิดของ Riggs และRantz (2001) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การแบบกระจายอำนาจ เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่จะช่วยดึงดูดบุคลากรให้คงไว้ในองค์การ ดังนั้นลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลที่แบนราบย่อมมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

10. ตัวประกอบการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน ดังตารางที่ 20 หน้า 169 เป็นตัวประกอบสำคัญอันดับที่ 10 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบ 2.354 คิดเป็นร้อยละ 1.961 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวบ่งชี้การให้โอกาสก้าวหน้าในงานทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .460-.410 จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ หน่วยงานมีการชี้แนะแนวทางที่จะทำให้บุคลากรไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หน่วยงานมีกิจกรรมเพิ่มความรู้และการศึกษาเพื่อเตรียมการสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น หน่วยงานกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หน่วยงานให้โอกาสบุคลากรเปลี่ยนงานภายในองค์การเพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น จากผลการศึกษาคำถามประกอบการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นตัวประกอบที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสิบที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญ

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ บุคลากรไม่ได้มุ่งแต่ความพึงพอใจส่วนตัวและการได้รับรางวัลตอบแทนทางด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำด้วย(ธงชัย สันติวงษ์, 2535) การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของMary (1995) ที่ว่าการสนับสนุนด้านความก้าวหน้าของบุคลากรโดยจัดให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง เป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากรได้ การศึกษาของDibble (1999) พบว่าการพัฒนาและการให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพสามารถกระทำได้โดยการมีข้อมูลป้อนกลับอย่างเพียงพอในการพัฒนาด้านการวางแผน มีการฝึกอบรมและโอกาสเปลี่ยนงานภายในองค์กร และแนวคิดของMathis (2003) กล่าวว่าองค์กรที่มีการพัฒนาด้านอาชีพ จะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ดังนั้นกลุ่มงานการพยาบาลที่มีการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรก้าวหน้าในงาน ย่อมทำให้เกิดการคงอยู่ในงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มี 10 ตัวประกอบ ได้แก่ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล การให้อิสระในงาน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การพัฒนาวิชาการและวิจัย การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน การมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ และการให้โอกาสก้าวหน้าในงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล ในการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนหรือส่งเสริมการคงอยู่ในองค์กรพยาบาล โดยการพัฒนาให้เกิดตัวประกอบดังกล่าวในองค์กร

2. ผลการศึกษาได้ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลสำหรับนำไปพัฒนาต่อจากตัวประกอบที่ได้ โดยใช้การแบ่งประเภทตัวประกอบที่สำคัญที่จะทำให้เกิดระดับความคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลเป็น 3 ประเภท คือ ระดับสูง ปานกลางและต่ำไปสร้างเป็นเครื่องมือวัดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โดยตัวประกอบที่1-5 จะให้นำหนักอยู่ในระดับสูง ตัวประกอบที่ 6-8 จะให้นำหนักอยู่ในระดับปานกลาง ตัวประกอบที่ 9-11 จะให้นำหนักอยู่ในระดับต่ำ คำนวณระดับโดยหาค่าคะแนนการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลสร้างเกณฑ์มาตรฐาน และพัฒนาเกณฑ์ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

3. ศึกษาตัวประกอบการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลในกลุ่มอื่นและ เปรียบเทียบว่าแตกต่างกันหรือไม่

4. นำกลุ่มตัวประกอบทั้ง 3 ประเภทไปกำหนดการพัฒนาในกลุ่มงานการพยาบาลให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากรตามลำดับความสำคัญ หรือวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้นในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารหรือยุทธวิธีการบริหารจัดการซึ่งพิจารณาจากลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเปรียบเทียบการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลระหว่างกลุ่มต่างๆ เช่น สังกัดต่างกัน ประเภทหอผู้ป่วยต่างกัน กลุ่มอายุต่างกัน

2. ศึกษาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการ

3. ศึกษาทดลองโดยใช้องค์ประกอบที่พบไปจัดทำรูปแบบการฝึกอบรมผู้บริหารในการจัดการภายในองค์กร เพื่อทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกพร แจ่มสมบุญ. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อค่าของงาน การรับรู้ต่อรูปแบบการบริหาร กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กนกอร ยศไพบูลย์. 2539. **การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กุลธิดา พรมตุ่น. 2545. **โครงการฝึกอบรมเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมพร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา เพ็ชรแก้ว. 2543. **ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546. **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วยSPSS for Windows.** พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: ธรรมศาสตร์.
- กิ่งพร ทองใบ. 2545. **การบริหารค่าตอบแทน.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2539. **การบริหารหอผู้ป่วย.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โฟร์ไดแมนชั่น.
- กุลยา ตันติผลาชีวะและสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล. 2541. **วิชาชีพการพยาบาลในยุคเศรษฐกิจถดถอย. สารสภากาพยาบาล 13 (มกราคม - มีนาคม): 1 - 7.**
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- กองสาธารณสุขภูมิภาค. 2541. **รายชื่อโรงพยาบาลชุมชน/โรงพยาบาลสาขาและโรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป.** นนทบุรี: กองสาธารณสุขภูมิภาค.
- คุณวุฒิ คนฉลาดและคณะ. 2532. **การศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในระดับอุดมศึกษา: กระบวนการเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร การโยกย้ายและเปลี่ยนงาน.** รายงานผลการวิจัย โครงการจัดทำแผนระยะยาว ทบวงมหาวิทยาลัย.

- จันทร์เพ็ญ พาหงษ์. 2538. **ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ภา ภาวิไล. 2536. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคัดสรรที่มีผลต่อการคงอยู่ของ
พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์หลักสูตร
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จารุณี วงศ์คำแน่น. 2537. **ความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงาน
สนับสนุนการปฏิบัติงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จำเริญ วีระธรรมานนท์. 2545. **องค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสภาพแวดล้อม.
วารสารนักบริหาร 2 (เมษายน - มิถุนายน): 35 - 38.**
- ชุติมา ปัญญาพินิจนุกร. 2528. **การศึกษาความรู้และความต้องการปัจจัยที่เอื้อต่อการทำ
วิจัยของพยาบาลประจำการและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. 2542. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย ศรีขำนิและนิวัฒน์. 2543. **การประยุกต์แนวคิดการบริหารการตลาดกับบริหาร
สาธารณสุข.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาสาธารณสุขอาเซียน
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณภัทร ทินราช. 2545. **ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้น
สัญญาบัตร: กรณีศึกษาตำรวจภูธร จังหวัดลำพูน.** วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐฐิภา กุลกาญจนาศีวิน. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างอำนาจในการปฏิบัติการ
พยาบาล และเอกลักษณ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณัฐสุภาพันธุ์ เขจรนันท์. 2542. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดร.ณศรี สิริยศำรง. 2542. **คุณภาพชีวิตการทำงานกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลห้องผ่าตัด โรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่
- ธงชัย สันติวงษ์. 2535. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2545. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร. 2533. **การจัดการทางการพยาบาล**. ภาควิชาวิจัยประเมินผลการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร. 2544. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2542. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: B&B Publishing.
- บุบผา พวงมาลี. 2542. **การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง กรวรรณสุด. 2542. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธากการพิมพ์.

- ปิยวิมล แก้วมณี. 2544. **คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย 24 ชั่วโมง.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรีดา เต๋ออารักษ์. 2542. **ผลกระทบวิกฤตเศรษฐกิจต่อสุขภาพอนามัยของคนไทย.** กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2539. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- เปรมปรีดิ์ อรรถขยจินดา. 2540. **ขวัญในการทำงาน. วารสารวิทยาลัยพระปกเกล้า. 8 (มกราคม): 38-40.**
- ผาณิต สกุลวัฒน์. 2537. **ปัจจัยที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาราชเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2538. **การบริหารงานทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2545. **การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5.** กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์.
- พัฒน์ นาคฤทธิ์. 2541. **การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ ทิพาคำ, วิภาดา คุณาวิทิตกุล และ อรพรรณ พุ่มอาภรณ์. 2544. **ความเครียดในงานและความยืดหยุ่นต่อการจัดการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10. พยาบาลสาร. 28(เมษายน-มิถุนายน): 48 – 60.**
- พงศ์ หรดาล. 2540. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร: มปท.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. 2546. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. 2536. **50 ปีชีวิตและผลงาน.** กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. 2546. **ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร: พระราม 4 ปรีนติ้ง.

- ฟาริดา อิบราฮิม. 2542. **สาระการบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์.
 ภาณุมาศ ไกรสัย. 2545. **การจัดองค์การพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไปในกำกับของรัฐ**.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิต
 วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2544. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: SK
 BOOKNET.
- ยุพดี โสทธิพันธ์. 2539. **การจัดองค์การทางการพยาบาล**. สงขลา: เหมการพิมพ์.
- เรมวอล นันทศุภวัฒน์. 2542. **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ**. เชียงใหม่: นพบุรีการ
 พิมพ์.
- รุ่งนภา ชันแจ่ม. 2543. **ผลการฝึกปฏิบัติการแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อพฤติกรรม
 การแสดงออกอย่างเหมาะสมและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในในทีมสุขภาพ
 ของพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ละออ หุตางกูร. 2535. **หลักพื้นฐานเพื่อการพยาบาล ชีวจิต-สังคม**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์
 เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วัชรมา มณีภาส. 2543. **สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของ
 พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาล
 ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ, พีรยา พงษ์สังกาจ, ประคิน สุจฉายาและอรพรรณ พุ่มอาภรณ์. 2544. ปัจจัย
 ที่มีอิทธิพลต่อระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย. **วารสาร
 วิจัยทางการพยาบาล** 3(2) : 97-122.
- วรรณารถ แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร:
 ระเบียบทองการพิมพ์.
- วรลักษณ์ มุกต์มณี. 2544. **การศึกษาลักษณะงานที่พึงประสงค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรง
 พยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ
 พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริกุล จันพุ่ม. 2543. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาล
 ในโรงพยาบาล การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ
 คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริชัย กาญจนวาสี สุวิมล ตีระกานันท์และศิริเดช สุชีวะ. 2543. **การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS สำหรับงานวิจัย: การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย**. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ตันติพูลวินัย. 2538. โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน. **รามาศิษย์พยาบาลสาร 1(กุมภาพันธ์): 75 - 84.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ธีระพิมพ์และไซเท็กซ์.
- สงวน นิตยรัมภ์พงศ์. 2541. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริการสุขภาพไทย. **สารสมาการพยาบาล13(เมษายน - มิถุนายน): 1 - 15.**
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- สิริยา สัมมาวาจ. 2539. ความเหนื่อยหน่าย : ปัญหาและแนวทางการแก้ไข. **วารสารพยาบาล. 45(เมษายน): 7 -15.**
- สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. 2539. **สร้างลูกน้องให้ได้ผลงานสูงสุด**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมสุข ติลกสกุลชัย. 2533. **การเปรียบเทียบเจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาลและความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ที่มีอายุ ตำแหน่งและระดับการศึกษาแตกต่างกัน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: หลักการ วิธีการ และวิธีการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่4. กรุงเทพมหานคร: เลียงเชียง.
- สุนีย์ มหาพรหม. 2536. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยลำปาง**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุมลดา พรหมมา. 2542. **ผลการใช้ตารางปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่นต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต พยาบาลศาสตร์ สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2539. **การบริหารการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: ศุภวณิชการพิมพ์.

- สมคิด บางโม. 2546. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- สมยศ นาวิการ. 2535. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. 2544. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. 2545. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สมยศ นาวิการ. 2545. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงทอง ปุระสุวรรณ. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสนาะ ดีเยาว์. 2543. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หฤทัย ปุตรีเศรษฐี. 2539. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: คู่แข่ง จำกัด.
- อนุวัฒน์ ศุภขุติกุล. 2541. **ขั้นตอนการทํากิจกรรมพัฒนาคุณภาพรูปแบบสำหรับบริการสุขภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีไซน์.
- อนุวัฒน์ ศุภขุติกุล และคณะ. 2544. **เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ : คู่มือการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีไซน์.
- อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ. 2541. **นโยบายปฏิรูประบบราชการ ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง**. สำนัก ก.พ.
- อลิสา สุคนธ์รัตน์. 2542. **โอกาสในการสูญเสียกำลังคนของพยาบาลวิชาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(พัฒนาระดับสูง) สาขาวิชาพัฒนาระดับสูงโครงการ สหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อาริยา สัพพะเลข. 2542. **อายุการทำงานของพยาบาลไทย: เท่าไรถึงจะพอดี. วารสารการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ**. 1(กุมภาพันธ์): 41-50.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. 2543. **กระบวนการบริหารการพยาบาล**. เชียงใหม่: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุทุมพร จามรมาน. 2532. **วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุ้นตา นพคุณ. 2527. **การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.**

กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครพิมพ์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่3.

กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.

ภาษาอังกฤษ

Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. A., Busse, R., Clarke, H.,

Giovannetti, P., Hunt, J., Rafferty, A. M., and Shamian, J. 2001. Nurses' reports on hospital care in five countries. **Health Affairs.** 20(3): 43-53.

Ashby, F. C., and Pell, A. R. 2001. **Embracing excellence.** New York: Prentice Hall Press.

Banner, P. 1984. **From novice to expert.** California: Addison – Wesley.

Beaudoin, L. E., and Edgar, L. 2003. Hassesles: Their importance to nurse'quality of worklife. **Nursing Economics.** 21(3): 106-114.

Borda, R. G., and Norman, I.J. 1997. Testing a model of absence and intent to stay in employment : A study of registered nurses in Malta. **Int. J. Nurs Stud.** 34(5): 375 – 384.

Branham, L. 2001. **Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent.** New York: AMACOM.

Brown, W. B., and Moberg, P. J. 1980. **Organizational theory and management : A macro approach.** New York : John Wiley & Son.

Cadrain, D. 2002. An acute condition: Too few nurses. **HR Magazine.** 47(12): 69 – 71.

Cangelosi, J. D., Markham, F. S., and Bounds, W. T. 1998. Factor related to nurse retention and turnover: An updated study. **Health Marketing Quarterly,** 15(3): 25-43.

Carter, L., Giber, D., and Goldsmith, M. 2001. **Best practices in organization development and change: culture, leadership, retention, performance and coaching.** San Francisco: Linkage.

Coile Jr, R. C. 2001. Magnet hospitals use culture, not wages, to solve nursing shortage. **Journal of Healthcare Management.** 46 (4): 224 - 227.

Curran, C. R. 2001. Say, stay, and serve nursing. **Nursing Economics.** 19(2): 41-52.

- Diener, E. 2003. **The scientific understanding of happiness methods for measuring subjective well-being.** Available from :
[http://www.psych.uiuc.edu/neddiener/fag.html\(2003,10,25\)](http://www.psych.uiuc.edu/neddiener/fag.html(2003,10,25))
- DuBrin,A. J. 2000. **Applying psychology: Individual and organizational effectiveness.** New Jersey: Mc Graw-Hill.
- Dibble, S. 1999. **Keeping your valuable employees.** New York: John Wiley & Son.
- Dunkin, Jeri, W., Juhl, Nyla, Stratton,and Terry. 1996. Why rural practice?. **Nursing Management.** 27(12): 26-29.
- Finkler, S. A., and Graf, C. M. 2001. **Budgeting concepts for nurse managers.** 3rd ed. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A., and Hill, K. S. 2002. The relationship between hospital unit culture and nurses 'quality of work life /Practitioner application. **Journal of Healthcare Management.** 47(1): 13 - 26.
- Graham, N. O., and Sheppard, C. 1990. **Realities in retention and recruitment.** Philadelphia: C. V. Mosby.
- Gunnar, and Vaughn,R. M. 2003. Motivators get creative. **Nursing Management.** 34(4): 12 – 13.
- Harris, J., and Brannick, J. 1999. **Finding & keeping great employees.** New York: AMACOM.
- Harvard business essentials. 2002. **Hiring and keeping the best people.** Boston,Massachusetts: Harvard business school press.
- Herman, R. E. 1991. **Keeping good people: Strategies for solving the dilemma of the decade.** New York: Mc Graw Hill.
- Huntley, B. 1994-1995. Factor influencing recruitment and retention: Why RNs work in rural and remote area hospital. **The Australian Journals of Advanced Nursing.** 12(2): 14-19.
- Joyce, C. C., and Kathy, J. H. 1990. **Advancing professional nursing practice innovation at Boston's Israel hospital.** New York: Springer.
- Kaye., Jordan - Evans. B.,and Sharon . 2002. Retention tough in times. **T+D.** 56(1): 32 – 37.

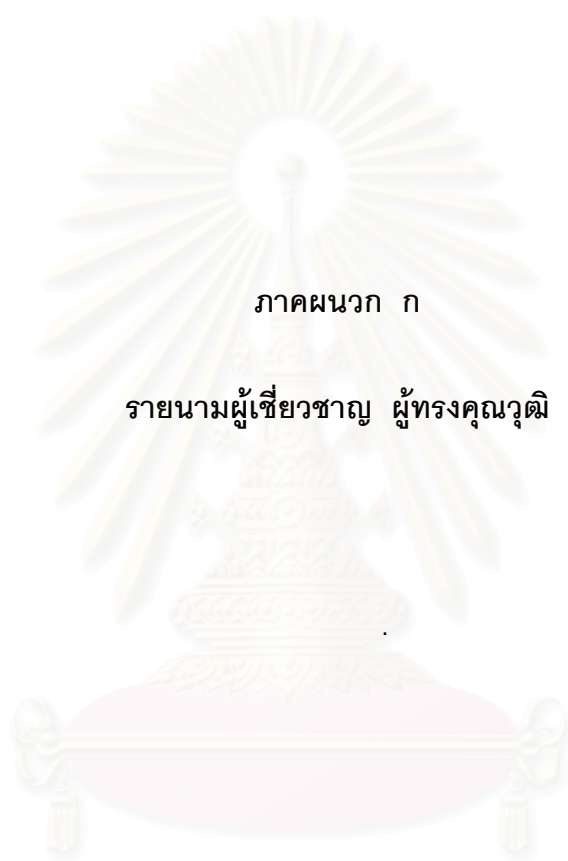
- Kerce, E. W. and Kewley, S. B. 1993. Quality of life survey: Method and benefits. **Improving organization surveys new directions method and application.** London: SAGE.
- Kuhar, P. A., Miller, D., Spear, B. T., Ulreich, M. S., and Mion, L. C. 2004. The meaningful retention strategy inventory. **Journal of Nursing Administration.** 34(1): 10 -18.
- Lacey, L. M. 2003. Called into question: What nurses want. **Nursing Management.** 34(2): 25 - 26.
- Larrabee, J. H., Janney, M. A., Ostrow, C. L., Withrow, M. L., Hobbs, G. R. and Burant, C. 2003. Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. **Journal of Nursing Administration.** 33(5): 271 -275.
- Leveck, M. L., and C. B. Jones. 1996. The nursing practice environment, staff retention, and quality of care. **Research in Nursing and Health** 19: 331 – 343.
- Levin, R., and Rosse, J. 2001. **Talent flow.** San Francisco: Jossey – Bass.
- Lindeman, R. H., Merenda, P.F., and Gold, R. Z. 1980. **Introduction to bivariate and multivariate analysis.** Glenview: Scot, foresman and company.
- Mary, A. M. 1995. Keeping your best employees. **Journal of Property Management.** 60 (6): 26 – 29.
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. 2003. **Human resource management.** 10th ed. Ohio : South Western.
- Max, M. 2001. Capitalizing on corporate culture. **Internal Auditor.** 58(5): 38 - 45.
- McClure, M. L., and Hinshaw, A. S. 2002. **Magnet hospital revisited: Attraction and retention of professional nurses.** Washington D. C.: American Nurses Publishing.
- Neuhauser, P. C. 2002. Building a high – retention culture in healthcare. **Journal of Nursing Administration.** 32(9): 470 – 478.
- Parker, S. K., and Wall, T. D. 1998. **Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parsons, M. L., and Stonestreet, J. 2003. Factor that contribute to nurse manager Retention. **Nursing Economics.** 21(3): 120-129.

- Price, J. L. and Mueller, C. 1981. **Professional turnover: The case of nurse**. New York: SP Medical & Scientific Books.
- Ribelin, P. J. 2003. Retention reflects leadership style. **Nursing Management**. 34(8) : 18.
- Riggs, C. J., and Rantz, M. J. 2001. A model of staff support to improve retention in long - term care. **Nursing Administration Quarterly**. 25 (2): 43 – 54.
- Robbins, S. P. 1998. **Organization behavior**. New Jersey : Prentice Hall.
- Statin, D. R., Mangalindan, M. A., Saylor, C. R., and Stuenkel, D. L. 2003. Staff nurse perceptions of the work environment: A comparison among ethnic backgrounds. **Journal of Nursing Care Quality**. 18(3): 202-209.
- Sullivan, E. T. , and Duker, P. J. 2001. **Effective leaderships and management in nursing**. 4th ed. California: Addison Wesley Longman.
- Swansburg, R. C. 1996. **Nursing staff development**. Boston : Jones and Bartlett.
- Swansburg, R. C., and Swansburg, R. J. 2002. **Introduction to management and leadership for nurse managers**. 3th ed. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. 1996. **Using multivariate statistics**. 3rd ed. New York: HarperCollins College Publishers.
- Taguchi, S. G. 2002. **Hiring the best and the brightest : A roadmap to MBA recruiting**. Washington, D. C.: Sherrie Gong Taguchi.
- Tang, J. H. 2003. Evidence-based protocol: Nurse retention. **Journal of Gerontological Nursing**. 29(3) : 5-15.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., and Woods, C. Q. 1989. Manager impact on retention of hospital staff : Part 1. **Journal of Nursing Administration**. 19(3): 14 -19.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., and Woods, C. Q. 1989. Manager impact on retention of hospital staff : Part 2. **Journal of Nursing Administration**. 19(4): 15 -19.
- Upenieks, V. V. 2003. Recruitment and retention strategies: A magnet hospital prevention model. **Nursing Economics**. 21(1): 7-13.
- Yoder, Wise, and Patricia, S. 1995. **Leading and managing in nursing**. St. Louis : Mosby.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ที่ให้สัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ รองอธิการฝ่ายโครงการพิเศษ
วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
2. รองศาสตราจารย์ฟาริดา อิบราฮิม รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการ
พยาบาลอายุรศาสตร์ คณะพยาบาล
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. นางสมหมาย หิรัญนุช นักวิชาการระดับ 9 ผู้อำนวยการ
สำนักงานการพยาบาล
4. อาจารย์ ดร.ไพลิน นุกุลกิจ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราช
ชนนี กรุงเทพ
5. อาจารย์ ดร.ละเอียด แจ่มจันทร์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราช
ชนนีพรัตนวิริยะ
6. นางดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ระดับ 9
โรงพยาบาลศิริราช
7. นางเพ็ญจันทร์ แสนประสาน ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลฝ่ายวิชาการ
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
8. นางสาวอรทัย หุ่นดี หัวหน้าตึกผู้ป่วยหนักโรคหัวใจ (Cardiac
Care Unit) โรงพยาบาลราชวิถี
9. นางจิราภรณ์ ฉลาณุวัฒน์ พยาบาลวิชาชีพระดับ 7 แผนกศัลยกรรม
กระดูก โรงพยาบาลเมืองฉะเชิงเทรา
10. นางสาวฤทัยวรรณ ชาคโรทัย พยาบาลวิชาชีพระดับ 7 แผนกเวชกรรม
ฟื้นฟู โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
11. นางสาวบุญมาศ จันทร์ิมงคล พยาบาลวิชาชีพระดับ 5 แผนกอายุรกรรม
ชาย 2 และ Respiratory Care Unit
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
12. นางสาวกมลชนก มากมา พยาบาลวิชาชีพระดับ 5 แผนกไอ.ซี.ยู.
ทารกแรกเกิด โรงพยาบาลพุทธชินราช
พิษณุโลก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ รองอธิการฝ่ายโครงการพิเศษ
วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
2. รองศาสตราจารย์ฟาริดา อิบราฮิม รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการพยาบาล
อายุรศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
3. นางสมหมาย หิรัญนุช นักวิชาการระดับ 9 ผู้อำนวยการสำนักการ
พยาบาล
4. อาจารย์ ดร.ไพลิน นุกุลกิจ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
กรุงเทพฯ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูษิตา อินทรประสงค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
6. นางดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ระดับ 9
โรงพยาบาลศิริราช
7. นางสาวอรทัย หนู่นดี หัวหน้าตึกผู้ป่วยหนักโรคหัวใจ (Cardiac
Care Unit) โรงพยาบาลราชวิถี
8. นางจิราภรณ์ ฉลาณวัฒน์ พยาบาลวิชาชีพระดับ 7 แผนกศัลยกรรม
กระดูก โรงพยาบาลเมืองฉะเชิงเทรา

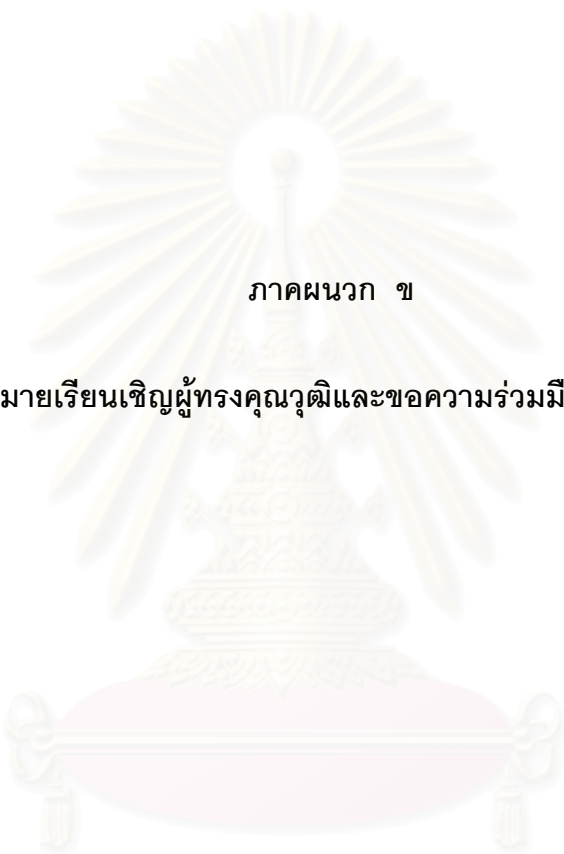
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสัมภาษณ์

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา รัชชกุล | ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราพร เกศพิชญวัฒนา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. อาจารย์ ดร.สุวิณี วิวัฒน์วานิช | อาจารย์พยาบาลคณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

จดหมายเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและขอความร่วมมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.11/

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ธันวาคม 2546

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์

เนื่องด้วย นางสาวละออ อริยกุลนิมิต นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชุณหปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เพื่อแสดงความคิดเห็นและหาข้อสรุปโครงสร้างรายการสำคัญของตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชุณหปราณ โทร. 02- 2189815

ที่อนิสิต

นางสาวละออ อริยกุลนิมิต โทร. 01 - 0859512

ที่ ศธ 0512.11/

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ธันวาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้หนังสือทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลระยอง

เนื่องด้วย นางสาวละออ อริยกุลนิมิต นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 30 คน ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหารจำนวน 10 ท่านและพยาบาลประจำการจำนวน 20 ท่านเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ทั้งนี้หนังสือจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ ในการทดลองใช้เครื่องมืออีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวละออ อริยกุลนิมิต ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ โทร.02-2189815

ชื่อนิสิต

นางสาวละออ อริยกุลนิมิต โทร. 01 - 0859512



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. ปัจจุบันท่านอายุ

- () 21 – 30 ปี () 31 – 40 ปี
 () 41 – 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป

2. เพศ

- () ชาย () หญิง

3. สถานภาพสมรส

- () โสด () คู่ () ม้าย หย่า / แยก

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- () อนุปริญญา / ประกาศนียบัตร () ปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี
 () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาการทำงานในกลุ่มงานการพยาบาล.....ปี

6. ตำแหน่งในปัจจุบันของท่าน

- () หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
 () ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลแผนก.....
 () ผู้ชำนาญการแผนก.....
 () หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนก.....
 () พยาบาลประจำการแผนก.....
 () อื่นๆระบุ.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลมากน้อยเพียงใด (มีใช่ เป็นการมองเห็นถึงสภาพหรือลักษณะที่ปรากฏในกลุ่มงานการพยาบาลปัจจุบันของท่านว่าเป็นอย่างไร) โดยมีเกณฑ์การตอบดังนี้

5 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลมากที่สุด

4 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลมาก

3 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลปานกลาง

2 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลน้อย

1 หมายถึง รายการนั้นท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้พยาบาลคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลน้อยที่สุด

ตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
1. กลุ่มงานมีลักษณะโครงสร้างที่มีผู้บริหารทางการพยาบาลไม่เกิน 3 ระดับ					
2. ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานชัดเจน สั้นและไม่ซับซ้อน					
3. โครงสร้างของกลุ่มงานเปลี่ยนแปลงไม่เกิน 2 ครั้งในระยะ 5 ปี					
4. โครงสร้างของกลุ่มงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์					

ตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ใน กลุ่มงานการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย ปาน กลาง 3	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย น้อย ที่สุด 1
5. หน่วยงานที่แจ้งให้บุคลากรรับทราบนโยบายและ เป้าหมายของงานอย่างชัดเจน					
6.....					
7.....					
.....					
120. หน่วยงานมีสวัสดิการที่ตอบสนองของความจำเป็น ของบุคลากร					

♥♥ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ ♥♥

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สูตรที่ใช้ในการหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

ใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (ประคองกรรณสูตร, 2542)

$$\alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

α = สัมประสิทธิ์แห่งความเที่ยง

n = จำนวนข้อความ

Si^2 = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

St^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมในแบบประเมินทั้งหมด

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ยหรือมัชฌิมเลขคณิต

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้ง N จำนวน (ของตัวอย่างประชากร)

N คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร ดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ คือ ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัว

$\sum X^2$ คือ ผลรวมทั้งหมดของคะแนนทั้งหมดแต่ละตัวยกกำลังสอง

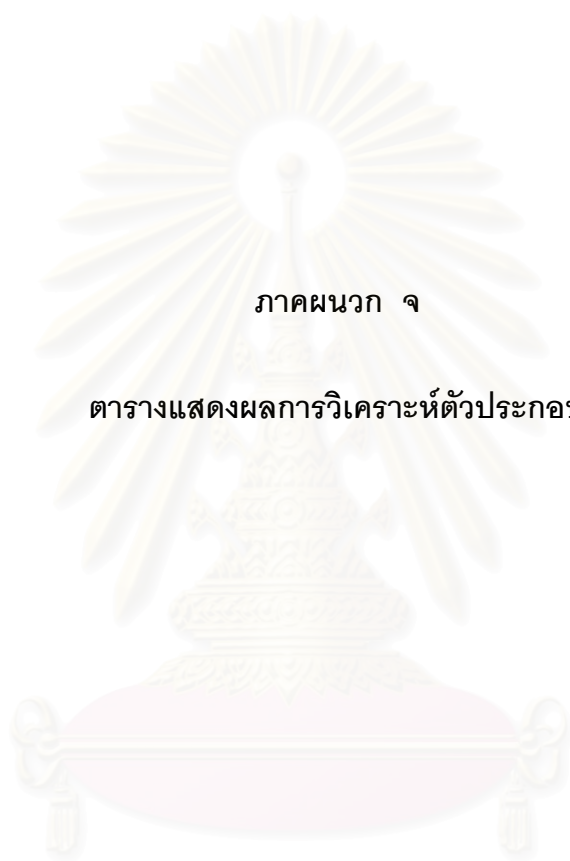
N คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

2.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้สูตร ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	คือ	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับตัวแปร Y
	$\sum x$	คือ	ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปร x
	$\sum y$	คือ	ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปร y
	$\sum xy$	คือ	ผลรวมของผลคูณระหว่างค่าของตัวแปร x และ y
	$\sum x^2$	คือ	ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลจากตัวแปร x
	$\sum y^2$	คือ	ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลจากตัวแปร y
	n	คือ	จำนวนข้อมูลหรือจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง Communalities

	Initial	Extraction		Initial	Extraction		Initial	Extraction		Initial	Extraction
item1	1.000	.614	Item32	1.000	.633	Item63	1.000	.691	Item94	1.000	.762
item2	1.000	.699	Item33	1.000	.519	Item64	1.000	.750	Item95	1.000	.711
item3	1.000	.527	Item34	1.000	.714	Item65	1.000	.740	Item96	1.000	.729
item4	1.000	.620	Item35	1.000	.730	Item66	1.000	.635	Item97	1.000	.741
item5	1.000	.699	Item36	1.000	.779	Item67	1.000	.566	Item98	1.000	.726
item6	1.000	.623	Item37	1.000	.758	Item68	1.000	.688	Item99	1.000	.648
item7	1.000	.668	Item38	1.000	.757	Item69	1.000	.733	Item100	1.000	.694
item8	1.000	.745	Item39	1.000	.759	Item70	1.000	.838	Item101	1.000	.663
item9	1.000	.750	Item40	1.000	.718	Item71	1.000	.857	Item102	1.000	.608
item10	1.000	.720	Item41	1.000	.689	Item72	1.000	.862	Item103	1.000	.616
item11	1.000	.732	Item42	1.000	.707	Item73	1.000	.843	Item104	1.000	.617
item12	1.000	.628	Item43	1.000	.707	Item74	1.000	.759	Item105	1.000	.561
item13	1.000	.700	Item44	1.000	.704	Item75	1.000	.761	Item106	1.000	.643
item14	1.000	.640	Item45	1.000	.760	Item76	1.000	.775	Item107	1.000	.741
item15	1.000	.612	Item46	1.000	.795	Item77	1.000	.799	Item108	1.000	.690
item16	1.000	.644	Item47	1.000	.837	Item78	1.000	.797	Item109	1.000	.760
item17	1.000	.744	Item48	1.000	.841	Item79	1.000	.832	Item110	1.000	.783
item18	1.000	.732	Item49	1.000	.794	Item80	1.000	.837	Item111	1.000	.802
item19	1.000	.760	Item50	1.000	.872	Item81	1.000	.778	Item112	1.000	.854
Item20	1.000	.753	Item51	1.000	.850	Item82	1.000	.772	Item113	1.000	.810
Item21	1.000	.681	Item52	1.000	.741	Item83	1.000	.664	Item114	1.000	.817
Item22	1.000	.670	Item53	1.000	.789	Item84	1.000	.651	Item115	1.000	.793
Item23	1.000	.730	Item54	1.000	.768	Item85	1.000	.755	Item116	1.000	.788
Item24	1.000	.775	Item55	1.000	.772	Item86	1.000	.766	Item117	1.000	.753
Item25	1.000	.845	Item56	1.000	.740	Item87	1.000	.790	Item118	1.000	.710
Item26	1.000	.858	Item57	1.000	.741	Item88	1.000	.747	Item119	1.000	.804
Item27	1.000	.840	Item58	1.000	.780	Item89	1.000	.799	Item120	1.000	.803
Item28	1.000	.817	Item59	1.000	.793	Item90	1.000	.778			
Item29	1.000	.697	Item60	1.000	.764	Item91	1.000	.754			
Item30	1.000	.696	Item61	1.000	.659	Item92	1.000	.767			
Item31	1.000	.687	Item62	1.000	.741	Item93	1.000	.778			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	69.366	57.805	57.805	69.366	57.805	57.805	15.062	12.552	12.552
2	3.743	3.119	60.925	3.743	3.119	60.925	14.082	11.735	24.286
3	3.200	2.667	63.591	3.200	2.667	63.591	12.734	10.612	34.898
4	2.187	1.823	65.414	2.187	1.823	65.414	12.202	10.168	45.066
5	2.001	1.667	67.081	2.001	1.667	67.081	11.599	9.666	54.732
6	1.564	1.303	68.384	1.564	1.303	68.384	5.551	4.626	59.358
7	1.484	1.236	69.620	1.484	1.236	69.620	4.944	4.120	63.478
8	1.404	1.170	70.790	1.404	1.170	70.790	4.914	4.095	67.573
9	1.196	.997	71.787	1.196	.997	71.787	2.994	2.495	70.068
10	1.108	.924	72.710	1.108	.924	72.710	2.354	1.961	72.029
11	1.054	.878	73.588	1.054	.878	73.588	1.871	1.559	73.588
12	.914	.762	74.350						
13	.875	.729	75.079						
14	.845	.704	75.783						
15	.831	.692	76.475						
16	.777	.647	77.123						
17	.751	.626	77.749						
18	.727	.606	78.354						
19	.718	.598	78.952						
20	.694	.578	79.530						
21	.685	.571	80.101						
22	.615	.513	80.613						
23	.582	.485	81.098						
24	.576	.480	81.578						
25	.567	.473	82.051						
26	.554	.462	82.512						
27	.524	.437	82.950						
28	.519	.432	83.382						
29	.509	.425	83.806						
37	.492	.410	84.216						
38	.486	.405	84.621						
39	.474	.395	85.017						
40	.462	.385	85.402						
41	.439	.366	85.768						
42	.433	.360	86.128						
43	.424	.353	86.481						

Total Variance Explained(ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
44	.353	.294	89.008						
45	.344	.286	89.295						
46	.329	.274	89.569						
47	.323	.269	89.838						
48	.315	.263	90.101						
49	.309	.258	90.358						
50	.306	.255	90.614						
51	.297	.247	90.861						
52	.292	.243	91.104						
53	.287	.239	91.343						
54	.285	.237	91.581						
55	.277	.231	91.811						
56	.265	.221	92.032						
57	.260	.217	92.249						
58	.258	.215	92.464						
59	.253	.211	92.675						
60	.245	.204	92.879						
61	.242	.201	93.081						
62	.236	.197	93.278						
63	.232	.194	93.471						
64	.229	.191	93.662						
65	.224	.186	93.849						
66	.222	.185	94.034						
67	.217	.181	94.215						
68	.214	.178	94.392						
69	.209	.174	94.567						
70	.206	.172	94.738						
71	.200	.166	94.905						
72	.198	.165	95.070						
73	.195	.163	95.232						
74	.193	.161	95.393						
75	.185	.154	95.547						
76	.180	.150	95.697						
77	.177	.148	95.845						
78	.176	.146	95.991						
79	.172	.143	96.135						

Total Variance Explained(ต่อ)

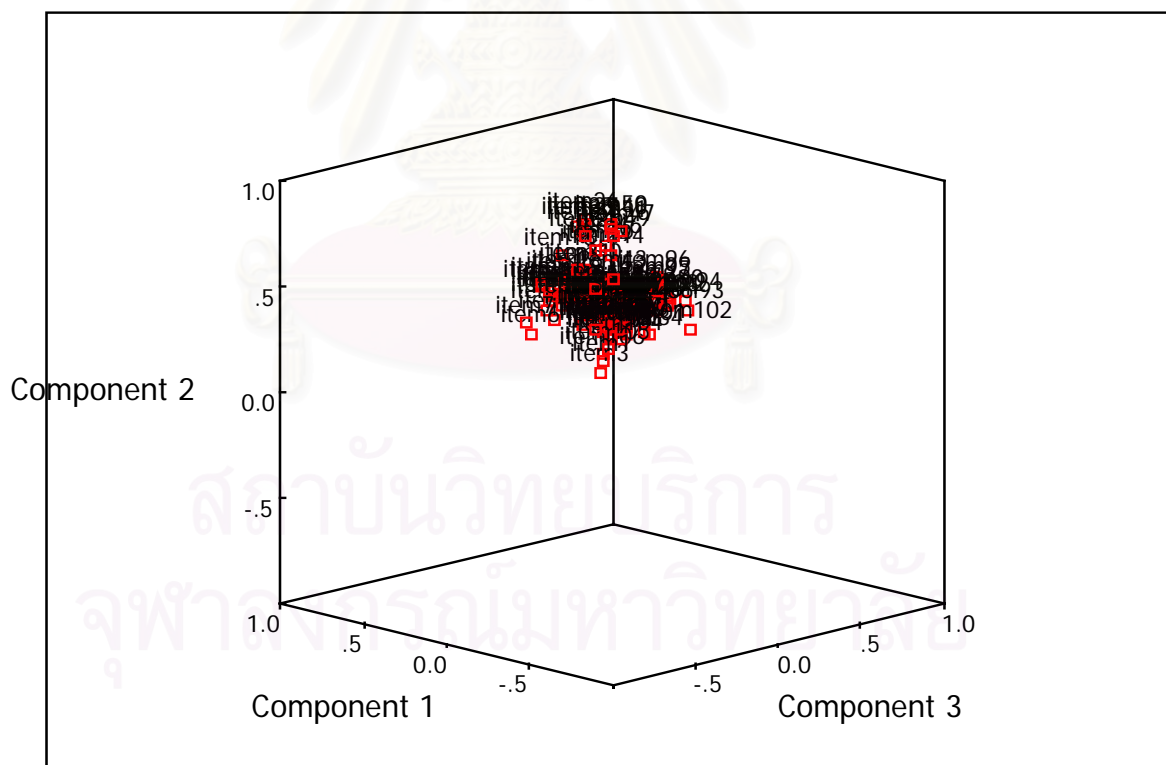
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
80	.172	.143	96.278						
81	.166	.139	96.416						
82	.165	.138	96.554						
83	.165	.137	96.691						
84	.161	.134	96.826						
85	.158	.132	96.958						
86	.152	.127	97.084						
87	.148	.123	97.208						
88	.145	.121	97.329						
89	.143	.119	97.448						
90	.140	.116	97.564						
91	.137	.114	97.678						
92	.135	.113	97.791						
93	.131	.109	97.900						
94	.126	.105	98.005						
95	.124	.103	98.109						
96	.122	.101	98.210						
97	.120	9.985E-02	98.310						
98	.118	9.816E-02	98.408						
99	.115	9.585E-02	98.504						
100	.113	9.435E-02	98.598						
101	.112	9.330E-02	98.692						
102	.108	9.018E-02	98.782						
103	.106	8.866E-02	98.871						
104	.104	8.703E-02	98.958						
105	.102	8.493E-02	99.042						
106	9.917E-02	8.264E-02	99.125						
107	9.677E-02	8.064E-02	99.206						
108	9.309E-02	7.757E-02	99.283						
109	9.050E-02	7.542E-02	99.359						
110	8.779E-02	7.316E-02	99.432						
111	8.309E-02	6.924E-02	99.501						
112	8.190E-02	6.825E-02	99.569						
113	8.075E-02	6.729E-02	99.637						
114	7.625E-02	6.354E-02	99.700						
115	7.122E-02	5.935E-02	99.760						

Total Variance Explained(ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
116	6.494E-02	5.411E-02	99.814						
117	6.132E-02	5.110E-02	99.865						
118	5.675E-02	4.729E-02	99.912						
119	5.522E-02	4.602E-02	99.958						
120	5.025E-02	4.187E-02	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Plot in Rotated Space



Component Transformation Matrix

Componen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	.433	.420	.395	.374	.370	.244	.223	.223	.140	.130	.092
2	-.578	-.303	.032	.537	.307	-.031	-.042	.334	-.231	.109	.108
3	-.068	-.344	.474	-.567	.455	.259	-.201	-.032	.010	.068	.100
4	.190	-.379	.546	.177	-.566	-.203	-.164	.242	.201	.020	.059
5	.411	-.549	-.435	.126	.329	-.069	.036	.091	.434	-.117	-.015
6	-.312	-.148	.177	.085	-.122	.408	.521	-.165	.305	-.344	-.389
7	.019	-.101	.013	-.306	-.023	-.312	.732	.271	-.191	-.035	.388
8	-.381	.289	.089	-.098	.160	-.485	-.032	-.027	.688	.118	.061
9	-.153	.159	-.248	-.147	-.227	.491	-.184	.480	.265	-.207	.445
10	.047	.164	.073	-.159	.165	-.260	-.155	.516	-.146	-.555	-.476
11	.018	.028	.159	.213	.117	-.137	-.118	-.415	-.064	-.684	.487

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวละออ อริยกุลนิมิต เกิดวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2507 ที่จังหวัดยะลา สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูงเทียบเท่าปริญญาตรี จากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2530 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปีการศึกษา2545ปัจจุบันดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ7วช.ปฏิบัติงานที่ตึกศัลยกรรมชาย แผนกการพยาบาลศัลยกรรม กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลราชวิถี



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย